

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1⁰⁹

Strategieumsetzung

Strategie erarbeitet – und jetzt?

Methoden der Strategieumsetzung

Zwischen Kommando und Selbstorganisation – verschiedene Implementierungsansätze im wissenschaftlichen Überblick

Strategieimplementierung unter erschwertten Bedingungen

Wie aus den drei Berliner Flughäfen Tegel, Tempelhof und Schönefeld ein neuer entsteht

Was tun, wenn's hapert?

Konkrete Tipps von acht Top Führungskräften aus Organisationen wie Google, Fraport, Kuoni und DEZA zu erfolgreicher Strategieumsetzung

Neuausrichtung einer Bank

Der Prozess von einer behördlich geprägten Anstalt zur kunden- und leistungsorientierten Landesförderbank

Quantensprung oder Übergangsphänomen?

Die Debatte um die Komplementärberatung geht weiter... Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer im Gespräch



Dr. Roswita Königswieser

Geschäftsführende Gesellschafterin von KÖNIGSWIESER & NETWORK

Kontakt:
roswita.koenigswieser@koenigswieser.net



Erik Lang

Gesellschafter von KÖNIGSWIESER & NETWORK

Kontakt:
erik.lang@koenigswieser.net



Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international AG

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

Komplementärberatung

Quantensprung oder Übergangsphänomen?

Mit der Veröffentlichung des Buches «Komplementärberatung» wurde 2006 die Debatte um die Zukunft im Beratungsgeschäft mit einem konkreten Ansatz von Roswita Königswieser et al. neu lanciert. Insbesondere im Kreis der Organisationsentwickler und Prozessberater findet eine Diskussion statt, die an Kongressen und in Medien zum Teil zugespitzt, mithin auch polemisch, geführt wird. Wir verfolgen die Debatte mit großem Interesse, ein entsprechender Beitrag zum Thema wurde bereits in der OE 2/08 veröffentlicht. Eine kritische Beurteilung des Ansatzes in der Zeitschrift «managerSeminare» durch Prof. Dr. Rudolf Wimmer hat die OrganisationsEntwicklung dazu angeregt, Protagonisten der Diskussion zu einem Dialog einzuladen. Dieses Gespräch, welches im August 2008 in Wien zwischen Frau Dr. Königswieser, Herrn Lang und Prof. Dr. Wimmer stattfand, veröffentlichen wir hier gekürzt und redigiert. Die Fragen stellte Caspar Fröhlich, Redaktionsmitglied der OE.

Zum Ursprung und Begriff der Komplementärberatung ...

OE: Gerne würde ich zu Beginn des Gespräches klären, was wir hier unter «Komplementärberatung» verstehen wollen. Das hilft auch unseren Lesern, die die Debatte bislang nicht aus der Nähe mitverfolgt haben. Frau Königswieser, können Sie in aller Kürze zusammenfassen, was Sie als Komplementärberatung bezeichnen?

Königswieser: Komplementärberatung bedeutet für uns die Integration von Fach- und Prozess-Know-how basierend auf einer gemeinsamen Werthaltung, die auf dem systemischen Paradigma beruht. Nur bei einer gemeinsamen Werthaltung ist es auch möglich, dass man trotz unterschiedlicher Herkunft eine gemeinsame Sprache spricht, sich auf ein konzentriertes Vorgehen einigt. 'Systemisch-komplementär' heißt der Ansatz, weil einerseits im Beraterteam ein sich wechselseitig

ergänzendes Wissen vorhanden ist, und andererseits die Komplementärheit auch in der Beziehung zwischen Berater und Kunden zum Tragen kommt. Je nach Situation und Themenstellung kommt das Berater-Know-how kompensatorisch zum Einsatz.

OE: Komplementärberatung ist also eine integrative Art der Beratung. Waren die bisherigen Ansätze denn nicht mehr gut genug?

Königswieser: Hintergrund dieses Ansatzes waren unsere eigenen Grenzerfahrungen mit dem systemischen Ansatz, die wir z.B. in Restrukturierungsprozessen gemacht haben. Stichworte dazu sind Einsparungen, Personalabbau und umfassende unternehmerische Transformationen. Meistens war es so, dass wir in solchen Projekten nach einem breit angelegten Fachberaterinsatz mit Firmen wie Boston Consulting oder McKinsey in einer Folgephase eingeladen wurden. Das war letztlich sehr unbefriedigend.

Intern hat das bei uns zu intensiven Diskussionen geführt, auch weil wir uns ja in gewissen Thematiken inhaltlich auch als Fachberater verstanden, vor allem rund um die Themen Strategie, Personalentwicklung, Führung, Motivation und Qualifizierung. Es fehlt aber der betriebswirtschaftliche, der ökonomische Blickwinkel. Diesen haben wir dann Schritt für Schritt in die Projekte mit aufgenommen und uns dafür dann selbst einer konzeptionsunterstützenden Begleitforschung verschrieben.

OE: Offenbar waren die Grenzen, an die Sie bei K&N in den Projekten gestoßen sind, wichtige Motivation für die Entwicklung des Ansatzes der Komplementärberatung. Herr Wimmer: Nehmen Sie in Ihrem Beratungsgeschäft ähnliche Grenzen wahr, oder ist das jetzt eine spezifische interne Angelegenheit von K&N?

Wimmer: Also, wo wir wirklich ganz nah beisammen sind, ist die Einschätzung, was bei unseren Kunden los ist, was die brauchen und was der Bedarf im Markt ist. Wir merken seit vielen Jahren, dass diese klassische Arbeitsteilung zwischen Beratern, die sich auf die inhaltlich-sachliche Dimension, auf das Aufgabengebiet in einer Organisation konzentrieren, und anderen Beratern, die aus der OE-Tradition oder der systemischen Familientherapie gekommen sind, und auf das soziale Miteinander, die Dynamik in den sozialen Beziehungen, die Kommunikationsprozesse fokussiert sind, letztlich nicht mehr länger haltbar ist. Beide Traditionen konzentrieren sich auf einen spezifischen Ausschnitt in Organisationen und blenden die jeweils andere Seite in ihren professionellen Bearbeitungsroutinen systematisch aus. Die traditionelle OE-Welt ist in diesem Sinne tatsächlich komplementär zu dem, was die klassi-

schen Unternehmensberatungsfirmen mit ihrer Spezialisierung auf die Inhalte und Sachfragen pflegen. Ich bin zutiefst überzeugt, dass diese Arbeitsteilung den Anforderungen heutiger Organisationen, sowohl von der zu bearbeitenden Komplexität wie auch von der erforderlichen Geschwindigkeit her, nicht mehr gerecht wird. Deshalb bin ich sehr froh, dass diese Diskussion heute überhaupt stattfindet, weil sie dieses Problem zuspitzt.

Gerne möchten wir diese Debatte allen unseren Lesern öffnen. Was ist Ihre Meinung zur Diskussion um die Komplementärberatung? Was sind Ihre Erfahrungen bezüglich Zusammenarbeit zwischen Fach- und Prozessberatern? Bitte teilen Sie uns Ihre Meinungen und Positionen mit. Am einfachsten über E-Mail an zoe.leserfeedback@fachverlag.de. In einer der nächsten Ausgaben veröffentlichen wir dann das Meinungsbild.

OE: Über die Integration von Fach- und Prozess-Know-how ist schon viel gesagt, geschrieben und behauptet worden. Was unsere Leser natürlich besonders interessiert, ist die praktische Sicht: Wie funktioniert das, wie organisiert man diese Art der Beratung in einem Projekt?

Lang: Eine Antwort auf diese Frage bedingt ein Verständnis darüber, was Fach- und Prozess-Know-how genau beinhaltet und wie viel Breite und Tiefe dabei notwendig ist. Mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen rücken wir immer mehr davon ab, Fachberatung mit unendlicher Tiefe zu verbinden. Wir sagen, wir brauchen ein «Fach-Know-how auf Vorstandsebene». Ein Beispiel: Wenn es darum geht, ein Produktionssystem einzuführen, dann muss jemanden im Team sein, der das schon mehrmals als Führungskraft gemacht hat und versteht, wo die Fallstricke liegen. Wir brauchen nicht 20 Berater, die nichts anderes tun, als Produktionssysteme operationell einzuführen. Das sind zwei verschiedene Aufgabenstellungen. Für uns bei K&N bedeutet dies, für so ein Projekt jemanden im eigenen Haus zu haben, der viel Erfahrung und Glaubwürdigkeit mitbringt, die Sprache des Kunden spricht, und auch die Ergebnisorientierung im Blick hat.

Komplementärberatung als Übergangsphänomen und Beruhigungspille...

OE: Offensichtlich gibt es eine große Übereinstimmung in der Einschätzung der Kundenbedürfnisse. Herr Wimmer, Komplementärberatung ist ein erstmals der interessierten Öffentlichkeit bekannt gemachter konzeptioneller Ansatz der Integration. Sie bezeichnen ihn als Übergangsphänomen. Warum?

Wimmer: Das Charmante an diesem Ansatz der Komplementärberatung ist, dass er ein Problem benennt und aufzeigt, dass es etwas Neues braucht. In der Art und Weise, wie hier an das Problem herangegangen wird, hat es beruhigende Impulse und das braucht es in Übergangsphasen immer. In Führungskulturen, die eher klassisch, kapitalmarktorientiert sind, ist die Botschaft der Komplementärberatung sehr anschlussfähig, weil sie signalisiert, dass die Business-Themen geregelt werden und gleichzeitig die Form des Miteinanders auch angeschaut und bestimmte Verhakungen auch gelöst werden. Das Beruhigende auf Seiten der Berater ist, dass – so wie Du das formuliert hast, Roswita – beide Seiten ihre professionellen Identitäten bewahren können. Es geht da nur um die Form des Miteinanders, aber die Tradition der professionellen Herkunft kann bewahrt werden. Und diese beiden beruhigenden Botschaften machen die Komplementärberatung hoch attraktiv. Diese Attraktion wird aber an ihre Grenzen stoßen, weil diese rein additive Verknüpfung, dieses Miteinander von prozessorientierten Zugängen mit einer Experten- und Managerattitüde in der Praxis zu Desillusionierungsprozessen führen wird, die einen nächsten Entwicklungsschritt auslösen. Dieser Prozess läuft ja bereits, indem Ihr das Gedankengut in einer Firma bündelt und mehr und mehr ein gemeinsames Beraterverständnis entwickelt. Dabei verschwinden natürlich auch die traditionellen Beraterverständnisse und Managerrollen. Dieser Prozess hat längst begonnen, und deshalb spreche ich von einem Übergangsphänomen, soweit es sich um Komplementärberatung handelt.

OE: Wenn Sie eine derart historische Perspektive anwenden: Was entwickelt sich nach Ihrem Verständnis im Anschluss an das Übergangsphänomen Komplementärberatung?

Wimmer: Die Komplementärberatung ist zunächst einmal eine marketingwirksame Beruhigungsspiel, das kann nicht auf Dauer Bestand haben. Das heißt, hier wird enormer Druck kommen, insbesondere auf das Beratungssystem, aus dieser additiven Form der Kooperation herauszukommen. Das bloße Verbinden des bislang Getrennten ist nicht die Lösung. Der nächste Schritt wird sein, eine neue Art der Beratungsidentität herauszubilden, die sich substantiell abhebt von den bisherigen professionellen Identitäten zu etwas Neuem. Es braucht mehr als ein «Sowohl als Auch». Dieses Neue nenne ich den dritten Weg. Dieser Ansatz hat seine professionellen Wurzeln weder im einen noch im anderen und er lässt sich auch nicht als Ersatzmanagement instrumentalisieren.

OE: Komplementärberatung als Beruhigungsspiel?

Königswieser: (lachend) Das ist eine Frechheit. Schauen wir doch einmal auf die Hintergründe und Identitäten unserer

Netzwerkpartner. Wir haben einen Kreis von Personen, die aus der Fachberatung kommen, unter anderem von McKinsey. Einfach durch die Art der Zusammenarbeit und die Art, wie das unterschiedliche Wissen integriert wird, entsteht ja etwas konzeptionell und identitätsmäßig absolut Neues. Das Alte bleibt dann bestehen, wenn die Zusammenarbeit z.B. in einer unfreiwilligen Kooperation geschieht und beide Partner in ihren traditionellen Identitäten und Vorteilen steckenbleiben. Da haben wir auch entsprechende Erfahrungen sammeln können. Wenn der alte Kampf der wechselseitigen Abwertung weiter tobt, dann gibt es natürlich nichts Neues. In diesem Fall gebe ich Rudi recht. Es kommt aber auf die Haltung an. Ich bin immer wieder beeindruckt von der grundsätzlichen Lernfähigkeit der Kollegen auf «beiden Seiten».

«Der nächste Schritt ist eine neue Beratungsidentität, die sich substantiell von den bisherigen abhebt zu etwas Neuem.»

OE: Herr Lang, offenbar spielt in dieser Diskussion die professionelle Identität eine große Rolle. Wie würden Sie Ihre professionelle Identität beschreiben – Sie waren ja Vorstand und arbeiten nun als Berater mit dem komplementären Ansatz.

Lang: Natürlich würde ich Herrn Prof. Wimmer zustimmen, dass es ein Placebo ist, wenn wir davon ausgingen, wir arbeiteten zusammen, aber jeder so, wie er es immer getan hat, und wir rüttelten nicht an diesen Identitäten und würden unsere Konflikte nicht konstruktiv austragen, um das Beste für und mit dem Kunden zu erreichen.

Zur Frage meiner Identität: Ich denke, dass ich heute ähnliche Projekte mache wie früher als Vorstand eines großen Schweizer Versicherungskonzerns, aber natürlich mit einer ganz anderen Haltung, in einer anderen Rolle. Wenn ich unsere Praxis und die jeweiligen Kollegen anschau, gibt es viele, die die systemische Haltung wirklich verinnerlicht haben. Dann gibt es andere, die zwar den Anspruch haben, eine systemische Grundhaltung zu leben, dies aber aus meiner persönlichen Sicht zu wenig umsetzen. Mit diesen Personen geht der Komplementäransatz natürlich nicht, weil – und jetzt komme ich auf Ihre Aussage zurück, Herr Prof. Wimmer – im komplementären Ansatz lernen und verändern sich die Berater in der konkreten Zusammenarbeit. Der Lackmusktest ist das konkrete Projekt beim Kunden. Dort geht es darum, wie wir z.B. miteinander umgehen, wenn wir darüber diskutieren, ob wir meinem Vorschlag aus fachlicher Sicht folgen oder dem, was sich z.B. Roswita aus ihrer prozessualen Sicht überlegt hat. Genau aus diesen oft heftigen, aber wertschätzenden Diskussionen entsteht etwas Neues. Die Integration der Unterschiede bringt den raschen und nachhaltigen Erfolg.

Voraussetzungen für erfolgreiche Komplementärberatung

OE: Was sind die notwendigen Voraussetzungen, damit Komplementärberatung erfolgreich sein kann?

Königswieser: Es braucht erstens geeignete Personen und zweitens die richtigen Rahmenbedingungen. Auf Grund meiner Erfahrung in der Auswahl der Netzwerkpartner ist der springende Punkt neben dem Fach Know-how die Fähigkeit von Beratern, selbst-reflexiv zu sein, zu lernen. Das zeigt sich z.B. in Konflikten und in der Staff-Arbeit, in der wir unser Vorgehen, unsere Zusammenarbeit thematisieren und besprechen, wie wir intervenieren, ob z.B. Tempo oder Verlangsamungen angesagt ist, wer was im Kundensystem wie kompensieren soll, wer in Teilprojekten die Führung übernehmen soll etc. Dabei gilt es, Eitelkeiten und persönliche Befindlichkeiten hinten an zu stellen. Hier braucht es eben ein gerütteltes Maß an Selbst-reflexivität und Wertschätzung dem «Fremden» gegenüber.

Es ist auch eine Herausforderung, von der Hybris der reinen Systemiker herunterzusteigen, die im Kern die vermessene Haltung haben «Wir sind eh die Besten, wir haben die Systemische Metatheorie und deshalb übernehmen wir die Führung, weil ja wir die Reflektierten sind». Ich muss sagen, das ist auch für mich persönlich ein massiver Lernprozess gewesen. Er hat uns dann aber auch zu anderen Projekten geführt. Ich hätte mich früher nie getraut, ein Turnaround Projekt etwa bei FIAT zu machen, mit der Monsteraufgabe einer weltweiten Restrukturierung, bei dem wir nicht nur in fünf Sprachen, sondern auch in einem hochpolitischen Umfeld arbeiteten, in dem die finanzielle Situation ganz schlecht war. Hier braucht es natürlich mehr als systemische prozessorientierte Intervention. Solche Projekte könnten wir ohne das Zusammenwirken von Fach- und Prozessberatern, die aber alle die systemische Grundhaltung haben, nicht bewältigen.

OE: Rein praktisch gesehen: Arbeiten Sie wie Fachberater vor Ort, beim Kunden?

Königswieser: Ja. Das ist teilweise nötig. «Um Gottes Willen» rufen hier die traditionellen Systemiker «Todsünde, gar nie vor Ort sein, da wirst Du nur hineingezogen ins System». Wir haben Lösungen gefunden, wie wir die Selbstreflexivität trotz Anwesenheit vor Ort sicherstellen. Zum Beispiel bei einem anderen großen Kunden, bei dem sich sieben Jahre lang Fachberater die Zähne ausgebissen haben und wir das Problem – es ging um das Konfliktfeld Produktportfolio zwischen Technik und Vertrieb – nun echt geknackt haben. Das hätten wir auch nicht mit exzellentesten Konfliktauflösern geschafft, sondern nur mit einem komplementär zusammengesetzten Staff, der quasi mit zwei Augenpaaren sieht. Das Spannende an diesem systemisch-komplementären Ansatz ist, dass er sehr dynamisch

ist. Um anschlussfähig zu sein, müssen am Anfang z.B. mehr Zahlen, Daten, Fakten eingebracht werden, später steht vielleicht das Zwischenmenschliche im Vordergrund. Gerade dieses Vorgehen ist so anspruchsvoll, weil es situativ und oszillierend geschehen muss. Es bedarf einer ständigen Auseinandersetzung mit dem Klientensystem und vor allem auch im Staff.

Wimmer: Es geht heute in Unternehmen darum, hochkomplexe, sachlich-inhaltliche Themen zu begreifen, zu strukturieren und zu ordnen. Gleichzeitig geht es darum, ein ausgesprochen widersprüchliches, konflikthafte Kooperationsfeld, das nicht mehr durch sachlich-inhaltliche Vorgaben alleine zu strukturieren ist, mit einzubeziehen. Die Herausforderung an das Management ist, Lösungen zu finden, die auch von einem Großteil der Organisation mitgetragen, verstanden und auch akzeptiert werden. Neben der inhaltlichen und der sozialen Dimension gibt es in der Führung eine dritte, nämlich die Dimension «Zeit». Das heißt – und jetzt bin etwas im theoretischen Bereich – dass die drei Sinndimensionen, die in der Systemtheorie für das Prozessieren von Organisationen gesehen werden, gemeinsam, verschachtelt und gleichzeitig zu optimieren sind. Wobei je nach Situation eine der Dimensionen eine größere Bedeutung hat. Manchmal gibt es Fälle, wo kurzfristig etwas zu lösen ist und die soziale Akzeptanz der Lösung nicht im Vordergrund liegt. Die simultane Verschachtelung dieser drei Aspekte in einen Beratungsprozess, das ist die zentrale Herausforderung des dritten Weges.

OE: Wenn ich Ihre Aussage auf den Punkt bringe, Frau Königswieser, so sagen Sie, es braucht ganz klar auch die betriebswirtschaftliche Brille mitsamt Management-Kompetenz im Beratersystem, wenn Sie gesamtunternehmerische Projekte begleiten wollen. Zusätzlich haben Sie noch etwas von notwendigen Rahmenbedingungen gesagt. Welche sind das?

Königswieser: Gemeinsame Staffzeit für Reflexion, für Interventionsplanung, für Rollenklärung, Teamentwicklung, und Klarheit über die Ökonomie. Im Idealfall – wie bei uns – sind alle Netzwerkpartner durch die gemeinsame Ausbildung der Komplementärberatung gegangen. Wir haben zum Beispiel eine sehr erfolgreiche Zusammenarbeit mit Mc Kinsey gehabt, denn eine wichtige Rahmenbedingung war erfüllt: Teamarbeit vorweg, also zwei Tage irgendwo miteinander eingesperrt, um zu definieren, was bringen wir, was bringt ihr, was sind Kompetenzen von Euch, von uns, wann ist es ein gemeinsamer Erfolg – also eine Teamentwicklung auch auf inhaltlicher Ebene. Dafür braucht es eine klare Zeitstruktur und dieselbe Verbindlichkeit wie bei Kundenterminen. Eine weitere Rahmenbedingung besteht darin, sich über die Ökonomie im Staff klar zu sein.

OE: Herr Wimmer, welche Position haben Sie bezüglich der postulierten Rahmenbedingungen?

Wimmer: Diese leichtfüßige Einladung, die in diesem Begriff der Komplementärberatung steckt, das rein Additive, das ist aus meiner Sicht das Problem. Man bekommt den Eindruck, dass die Kooperationsprobleme lösbar sind, wenn man sich auf der menschlichen Ebene gut versteht. Alles was es braucht, sind ein paar Spielregeln, die unter anderem die Ökonomie betreffen. Dem kann ich nicht zustimmen.

«Wenn es nicht ums Rechthaben ginge und nicht um Positionierungen von Firmen, würden wir uns sofort einigen.»

Königswieser: Wir sagen ja nicht: Einander einfach nett finden, sich zusammensetzen und reflektieren reicht und bedeute Komplementärberatung. Basis und Kernvoraussetzung ist die systemische Haltung und ein komplementäres Interventionsrepertoire. Dazu braucht man auch nicht immer eine langjährige Ausbildung. Es gibt Fachberater und Manager, die sehr systemisch denken, zum Beispiel, dass man relevante Umwelten mit einbezieht, dass man nicht denkt, die Wahrheit gepachtet zu haben, etc. Und es gibt Menschen, die das eben nicht mitbringen, auch wenn sie systemisch ausgebildet sind. Genau das stört mich an manchen Ausprägungen des systemischen Ansatzes, diese Hybris bezüglich des eigenen Wahrheitsanspruchs. Obwohl es doch gerade für Systemiker ein Kernelement ist, dass es keine absolute Wahrheit gibt.

Von blinden Flecken oder Behinderungen der Beraterzunft auf dem Weg in die Zukunft

OE: Wir haben jetzt einiges zu den Voraussetzungen für Komplementärberatung gehört. Was sind denn die notwendigen persönlichen qualifikatorischen Voraussetzungen der Personen, die diesen dritten Weg gehen oder Komplementärberatung machen wollen?

Lang: Das Wichtigste finde ich auch die Haltung. Besonders wichtig ist dabei der Umgang mit Unterschieden und Widersprüchen. Wenn jemand eine systemische Ausbildung hat und über zwanzig Jahre Erfahrung als Systemiker verfügt, heißt das noch lange nicht, dass er tatsächlich fähig ist, mit Unterschieden und Widersprüchen umzugehen, die außerhalb des Bereichs liegen, in dem er sich die ganze Zeit bewegt hat. Nehmen wir zum Beispiel den Widerspruch «kurzfristige und langfristige Zielerreichung» in einem Projekt. Da sieht man schnell, wer mit diesem Konflikt umgehen kann und wer nicht. Und da ist es völlig egal, ob diese Person von der Fachberatung oder der Prozessberatung kommt.

Wimmer: Ich glaube, dass sich Berater unterschiedlich schwer tun auf dem Entwicklungspfad des dritten Weges. Ob sie als

Manager oder als klassische Experten- oder Fachberater oder als Berater und Beraterinnen aus dem Feld der OE starten spielt keine Rolle, denn die Behinderungen, die sie mitbringen, sind zwar unterschiedlich, aber es bleiben Behinderungen. Ich möchte noch einmal etwas zuspitzen: Komplementärberatung lädt dazu ein, diese Behinderungen nicht wirklich zu sehen, indem Behinderte miteinander in Kooperation gehen. Meiner Ansicht nach oft am Kunden vorbei, insbesondere wenn daran nicht gearbeitet wird.

Königswieser: Deshalb sprechen wir ja auch von der wichtigen Voraussetzung der Selbstreflexivität

Wimmer: Das ist zu wenig. Da sind die klassischen OE'ler hoch geübt in dieser metakommunikativen Art der Selbstreflexion, und da bin ich ganz Eurer Meinung: Das bringt sie nicht dazu, ihren blinden Fleck nennenswert aufzudecken. Diese gewohnten Routinen der Selbstreflexion sind dazu angetan, die Selbstimmunisierung dieser Seite der Profession eher zu untermauern. Auf der anderen Seite haben natürlich klassische Unternehmensberater mit ihrem Experten- und Fachhintergrund ihre ganz charakteristischen Behinderungen, die zu bearbeiten enorm schwierig sind. Ich sage das, damit nicht der Eindruck entsteht, dass ich meine, die Einen haben es leichter als die Anderen.

Lang: Ich pflichte Herrn Prof. Wimmer bei, dass auf beiden Seiten blinde Flecken bestehen. Unser Verständnis ist, dass gerade die Arbeit an der Verkleinerung der blinden Flecken z.B. durch Feedback zum Komplementäransatz dazu gehört. Das heißt bei K&N konkret, dass ich immer wieder über meinen Schatten springen muss, dass auch Roswita immer wieder über ihren Schatten springen muss. Es ist klar, dass wir dabei als Beteiligte in diesem Prozess unsere professionelle Identität zu einer gemeinsamen Berateridentität weiterentwickeln. Aber am Ende des Tages ist meine Sozialisierung immer noch Betriebswirt und Manager. Aber das ist für mich auch gut so.

Kunden, die besonders gut auf Komplementärberatung ansprechen

OE: Gibt es kundenseitig spezifische Unternehmen oder unternehmerische Problemstellungen, für welche sich der Komplementäransatz besonders eignet?

Wimmer: In Konzernen, in denen eine Führung praktiziert wird, die davon ausgeht, dass der Erfolg im Vorantreiben von Business-orientierten Themenstellungen liegt und man den Rest des Führungsgeschehens als bloßes Instrument zur Durchsetzung des ökonomischen Kalküls und seiner Ziele sieht, kommt der Ansatz besonders gut an. Dieses Führungsdenken erzeugt in jeder Organisation massive Paradoxien, gerade auch auf der Ebene des sozialen Miteinanders. Weil in diesen pri-

mär ökonomiegetriebenen Führungsumgebungen das eigen-dynamische einer Organisation nicht gesehen bzw. unterschätzt wird, ist das doppelte Versprechen der Komplementärberatung sehr anschlussfähig. Beratung übernimmt über weite Strecken wichtige Führungsfunktionen, die im Kundensystem unterversorgt sind.

Königswieser: Ich glaube, wir haben es hier auch mit dem Zeitgeist zu tun. Wir machen jetzt bei der Deutschen Bahn eine komplementäre Qualifizierung für 800 Personaler, die mehr von den Business-Themen verstehen lernen müssen, um wirklich Businesspartner sein zu können. Aber die Attraktivität des Komplementärberatungsansatzes geht weit über Konzerne hinaus: In mittelständigen Unternehmen und NPOs bzw. NGOs. Diese Auseinandersetzung über verschiedene Paradigmen begegnet uns aber auch auf anderen Feldern. Das meine ich mit Zeitgeist: Wie die Literatur zeigt, geht es z.B. auch in der Therapeuteszene um dasselbe Thema: Welche Schulen bemühen sich um Integration, welche nicht; welche Arten von Integration gibt es, welche Probleme wirft das auf? Hier spiegelt sich die Diskussion über den komplementären Ansatz wieder.

Lang: Ich würde gerne etwas zur Kundenfrage sagen und Herrn Prof. Wimmer widersprechen. Große, konzernartige Unternehmen, die börsennotiert sind, haben eine Präferenz für die klassische Fachberatung. Auch bei diesen Anbietern wird das Versprechen abgegeben, «Change» zu machen. Was wir jetzt aber erleben, ist dass eine ganz neue Generation von Managern zwischen 40 und 50 hervortritt, die beginnt, viel ganzheitlicher auf die Welt zu schauen. Die auch aus dem eigenen Erfahrungshintergrund des «Im Hamsterrad Tretens» heraus ein ehrliches Bedürfnis dafür entwickelt, die Welt in ihren Zusammenhängen besser zu verstehen und bereits weiß, dass der Ansatz «weiter und höher springen» alleine nicht ausreicht, um mit den komplexen Umfeldern und Widersprüchen umgehen zu können. Ich glaube, es gibt tatsächlich eine nachrückende Managergeneration, die etwas bewegen möchte und auch weiß, dass dafür sowohl Hartes und Weiches nötig sind.

Wimmer: Meine These dazu ist: Wenn Führungspersonlichkeiten einen gewissen persönlichen Entwicklungsstand in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben erreicht haben, wenn sie selbst also ein integratives Führungsverständnis besitzen, werden sie nicht mehr auf die Komplementärberatung zurückgreifen. Die werden sich ein Vis-à-vis suchen, das Sparring-Partner in allen relevanten Problemdimensionen ist. Reflektiertere Manager sehen heute, dass sie das zusammen bringen müssen und dass dies die zentrale Führungsherausforderung ist.

OE: Wie würde ein solcher Sparring-Partner-Berater-Ansatz ausschauen? Ich nehme an, das verstehen Sie auch als den drit-

ten Weg? Und wie würde sich dieser Ansatz unterscheiden von dem als Komplementärberatung bezeichneten Vorgehen?

Wimmer: Das sind Leute, die durchaus unterschiedliche Herkünfte haben, aber in ihrem Beratungsverständnis mehrbeinig unterwegs sind. Also keine einseitige Schwerpunktidentität, sondern eine «flüssige» Identität, bei der einmal mehr das Eine, ein anderes Mal mehr das Andere betont oder in Vordergrund gerückt wird.

Königswieser: Jetzt muss ich es einfach sagen: Wenn es nicht ums Rechthaben ginge, und nicht um Positionierungen von Firmen, dann würden wir uns sofort einigen und sagen, natürlich, wir meinen ja beide dasselbe: Wir sind überzeugt, dass der Kunde etwas Neues braucht, dass Fach- und Prozess-Know-how zusammenfließen muss. Wie Du das jetzt sagst, klingt es nach Marketing.

Wimmer: Nein, da bin ich massiv anderer Meinung. Das ist keine Marketing-Angelegenheit, sondern eine Frage, wie wir uns in der Profession, im Sinne einer professionellen Schärfung unseres Denkens, unseres Ansatzes, unseres Selbstverständnisses positionieren. Und da ist das Signal der Komplementärberatung noch einmal ein anderes als das, was ich geschildert habe, was der Markt heute braucht.

Die Debatte als Positionierungsstreit zwischen verschiedenen Marktanbietern

OE: Lassen Sie uns dieses Marketing-Ansatz-Argument etwas vertiefen. Inwiefern geht es in dieser Diskussion auch um die Definitionsmacht, wer eine Art von Standard zukünftiger Beratung definiert, benennt und entsprechend dafür in der interessierten Öffentlichkeit Raum erhält? Konkurrieren Sie nicht im selben Markt?

Wimmer: Ich muss sagen, ich habe großes Verständnis, dass man in unserer professionellen Community diese Zuschreibung mobilisiert. Leider Gottes kann man beobachten, dass in den letzten 15 bis 20 Jahren gerade in der Theorieauseinandersetzung, auch in unserem engeren Umfeld, Vieles, was nach außen getragen wird, einer ernsthaften substantiellen Prüfung nicht standhält, sondern nur ein Wording darstellt. Dass man also den unterschiedlichsten Marktgegebenheiten mit einer pfiffigen Sprache und einem entsprechend «modernisierten» Wording folgt und die eigene Anschlussfähigkeit profiliert, während man im Kern des eigenen professionellen Tuns einfach immer so weitermacht, wie man es immer gemacht hat. Diese Rezeptionsgewohnheiten und -beobachtungen bedauere ich, weil hier eine ganze Beraterzunft einer generellen Auseinandersetzung aus dem Weg geht. Deshalb beschäftigt mich in erster Linie die Frage, wie wir in unserem

gesamten Beratungssegment über die oberflächliche Verbreitung von modisch geprägten Schlagwörtern hinauskommen und eine marktgerechte Weiterentwicklung unserer professionellen Lösungskompetenz befördern können.

Königswieser: Natürlich sind wir auch Wirtschaftsunternehmen und brauchen wie jedes Unternehmen auch Marketing. Aber zu unserer Identität gehört es schon, immer neugierig zu sein. Man kann das über unsere Veröffentlichungen verfolgen. Da gab es das «Systemische Integrationsmanagement», das im Grunde der Vorläufer des Komplementärmodells war. Bei mir persönlich und bei meinen Kollegen ist es Tradition, dass wir anderen über Publikationen das zur Verfügung stellen, was wir uns selbst fragen und überlegen. Natürlich ist die Kommunikation eines neuen Ansatzes Marketing. Aber wenn es dafür keine Nachfrage gäbe, würde das beste Marketing nichts nützen.

OE: Sie sprechen von der Rezeption des Marktes auf den Ansatz der Komplementärberatung. Haben Sie mit diesem Ansatz im Moment Erfolg? Interessieren sich Kunden ernsthaft dafür?

Königswieser: Ja, wir haben Erfolg, finden für den Komplementäransatz offene Türen vor. Auch bei Auswahlprozessen entscheidet man sich im Zweifelsfall für uns, weil dieser integrative Ansatz als qualitativer Unterschied, als «businessnah» wahrgenommen wird.

«Quasi unter der Decke spielt sich tatsächlich eine tiefgehende Transformation auch der klassischen Unternehmensberatung ab.»

Lang: Ich denke die Kunden interessiert es nicht, welchen Ansatz die Berater haben. Kunden haben ein Problem und verlangen nach einer Lösung. Das hat auch etwas mit dem Faktor Zeit zu tun. Aus traditioneller, systemischer Sicht würden wir sagen, dass die Lösung nur im System liegt und wenn wir lange genug, treffend und clever fragen, dann kommt die richtige Lösung schon zum Vorschein. Immer öfter sind wir aber in großen Projekten mit verkürzten Durchlaufzeiten konfrontiert. Deshalb wird es immer wichtiger zu erkennen, was in einem System fehlt, schnell Lösungen zu entwickeln und Defizite zu kompensieren – natürlich ohne dabei die Reflexion zu vergessen.

Grundsätzliche Relevanz dieser Diskussion...

OE: Lassen Sie mich noch zur grundsätzlichen Relevanz dieser Debatte kommen. Ausgehend von der Beobachtung, dass der gesamte Beratungsmarkt im deutschsprachigen Raum zu über 95 Prozent dem Feld der Fachberatung zuzuordnen ist, müsste man doch verstärkt mit Fachberatern die Auseinander-

setzung suchen. Streiten wir in dieser Debatte nicht ein bisschen um des Kaisers Bart?

Königswieser: Grundsätzlich gebe ich Ihnen recht. Ich glaube aber, dass in der systemischen Tradition Theoriediskussionen immer einen wichtigen Stellenwert hatten.

Wimmer: Die Markteinschätzung und die Aufteilung der Marktsegmente ist eines. Aber was sich quasi unter der Decke in diesen Beratungsmärkten abspielt, ist tatsächlich eine tiefgehende Transformation auch der klassischen Unternehmensberatung. Weil ihr Business Modell einfach nicht mehr trägt; sie können eben nicht mehr nur verkaufen und dann Horden von Juniors reinschicken, die das Geld einsammeln, und dann kriegen die Kunden etwas rückgemeldet, was sie ohnehin vorher wussten und trotzdem nicht umsetzen. Diese Transformation des Beratungsgeschäftes ist voll im Gange. Ich weiß von ehemaligen Studenten, die heute in klassischen Unternehmensberatungsfirmen arbeiten, dass diese Diskussionen auch dort geführt werden. Zu welchen Ergebnissen sie führen, wird man sehen.

Zum persönlichen Veränderungsbedarf klassischer OE'ler und Prozessberater...

OE: Vor dem Hintergrund dieser Diskussion, in der sich die Anwesenden klar zu einer Integration von Fach- und Prozess-Know-how bekennen, wie sollen sich da die klassischen OE'ler und systemisch orientierten Berater in Zukunft ausrichten, wenn sie diesen Trend nicht verpassen wollen? Ist im Kreis der Prozessberater nicht die Meinung vorherrschend, dass man sowieso den Bereich der Fachberatung mit anbietet?

Wimmer: Ich kenne die OE-Szene ziemlich gut, und auch wenn der eine oder der andere sagt, das mache ich ja schon immer, und auch die Expertenberater in den großen Fachberatungshäusern sagen, wir berücksichtigen die Sozialdimension sowieso mit links, dann sind das natürlich Marketing-orientierte Schutzbehauptungen. De facto hat sich in diesem «Integrativen Bereich» noch nicht so viel entwickelt. Ich würde auch behaupten, dass der Organisationsberatungsmarkt nach wie vor ziemlich klar segmentiert ist, auch in den Praktiken der handelnden Akteure auf der Personenebene wie auch auf der Firmenebene. Deswegen freut es mich, dass diese Diskussion stattfindet und dass sie eine gewisse Brisanz kriegt. Hier liegt eindeutig ein Punkt im Argen, und die Energie, die diese Diskussion freisetzt, ist ein Zeichen, dass ein Entwicklungsschritt ansteht.

Königswieser: Aus unserer Sicht ist klar, dass der der reine Prozessberatungsansatz ausgedient hat. Es gilt, sich vermehrt auch für die inhaltliche Dimension zu qualifizieren. Man sollte sich aber entscheiden, welche Fachgebiete man auswählt.

Wimmer: Also allein über Qualifizierung wird es nicht gehen. Das ist meine Botschaft. Es geht um so etwas wie eine persönliche strategische Repositionierung. Ich habe gerade mit einem Kollegen ein Coaching gehabt, wo das das Thema war. Seine offene Anschlussfähigkeit zu allen möglichen klassischen OE-Themen hat ihn bisher daran gehindert, diesen Spezialisierungsschritt zu tun. Das ist wirklich ein Qualitätssprung. Auch in der Art und Weise, wie man sich selbst unternehmerisch am Markt zu reproduzieren gedenkt. Ich denke auch, diese typische Art, alleine am Markt zu agieren, gehört der Vergangenheit an. Man muss wohl daran denken, sich in klarer strukturierten Netzwerken einzubinden – sowohl für die Know-how Reproduktion als auch für die Generierung von genügend Aufträgen.

Schlussfolgerungen der Diskussionsteilnehmer aus dem heutigen Gespräch...

OE: Kommen wir zur Abschlussfrage: Was nehmen Sie persönlich mit aus diesem Gespräch – hat sich eine Ihrer Ansichten, Haltungen oder Meinungen verändert?

Königswieser: Es scheint, dass wir uns in der Einschätzung des Marktes und des Kundenbedarfes einig sind, dass eine Integration der beiden Ansätze sinnvoll ist. Was folgt daraus, respektive wo liegen dann unsere Differenzen? Stoßen wir uns einfach am Namen Komplementärberatung? Oder spielen hier Positionierungsfragen der Anbieter im Markt eine größere Rolle als wir es uns zugeben? Was mich im Moment am meisten interessiert, ist eine Auseinandersetzung, wie diese Integration von Fach- und Prozess-Know-how in der Praxis weiter entwickelt wird. Was passiert da genau? Wie gestaltet man integrative Beratungsprozesse?

«Die typische Art, alleine am Markt zu agieren, gehört der Vergangenheit an. Man muss daran denken, sich in klarer strukturierten Netzwerken einzubinden.»

Lang: Die ganze Diskussion hat mir aufgezeigt, dass wir keine Punkte haben, an denen wir als K&N etwas fundamental übersehen hätten, oder etwas Essentielles zu wenig Berücksichtigung gefunden hätte. Alles, was ich von Ihnen heute gehört habe, Herr Prof. Wimmer, passt gut in unser Denkkonstrukt. Nachdenklich gehe ich heute nach Hause bei der Frage, ob uns unsere eigene Entwicklung schon so überholt hat, dass wir nicht genug klar und sauber in der Beschreibung sind. Mein Gefühl ist, dass das, was Sie in Ihren Worten als den dritten Weg beschreiben, unserem Verständnis von Komplementärberatung ziemlich gut entspricht.

Wimmer: Wenn ich da auch wieder in eine komplementäre Position gehe, so sage ich, dass alleine aus dem Hinschauen auf einen Praxisprozess, die Unterschiede, die es zwischen uns gibt, nicht so leicht entdeckbar sind. Wie übrigens auch zu vielen anderen Kolleginnen und Kollegen am Markt. Die Differenzen werden erst dann sichtbar, wenn man Praxisprozesse auch ein Stück spiegelt vor den mentalen Modellen, mit denen die Akteure operieren. Erst in diesem Wechselspiel der Konzeptualisierung von solchen Prozessen und dem praktischen Tun, wird die Eigentümlichkeit dieses Vorgehens nachvollziehbar. Dieses Wechselspiel würde unserer Zukunft gut tun und ich hoffe, dass die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung dafür auch ein Forum bietet, dieses Spannungsfeld lebendig zu halten.

OE: Frau Dr. Königswieser, Herr Lang, Herr Prof. Dr. Wimmer, herzlichen Dank für dieses Gespräch.

Betrachtungen von Caspar Fröhlich, Gesprächsmoderator und Redakteur der OrganisationsEntwicklung, zur laufenden Debatte

1. Die Debatte ist ein Zeichen des sich verändernden Beratungsmarktes als Ganzes und trägt zur Schärfung der Beraterprofile bei.
2. Ein zentrales Element in der weiteren Entwicklung von Beratungsansätzen liegt in der Integration von Fach- und Prozessberatungs-Know-how.
3. Es bestehen verschiedene Ansätze diese Integration zu leisten. Komplementärberatung ist einer der ersten Ansätze, welche konzeptionell dargelegt und veröffentlicht wurden.
4. Die geäußerte Kritik am vorliegenden Ansatz der Komplementärberatung bezieht sich weniger auf das Ziel der Integration an sich, sondern auf den Mangel einer wissenschaftlichen, realitätsnahen und für Außenstehende nachvollziehbaren Darstellung des Vorgehens.
5. Als Übergangsphänomen kann der aktuelle Stand des Ausführung beschrieben werden, in der in der Projektpraxis die Integration «eingesüßt» wird, zum Teil auch mit Personen, welche ihre traditionellen Berateridentitäten über einen intensiven Lernprozess wandeln.
6. Die Debatte wird momentan innerhalb der OE/systemischen Beratersoziotope geführt. Dieser Beratungsbereich stellt im gesamten Beratermarkt im deutschsprachigen Raum eine Größe im einstelligen Prozentbereich dar. Deshalb sollte der Fokus der Debatte auf den Austausch mit Fachberatern gelegt werden. An dieser Schnittstelle sind echte, weiterführende Debatten und Innovationen für die gesamte Beraterzukunft zu erwarten.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Jetzt mit neuem Online-Archiv!

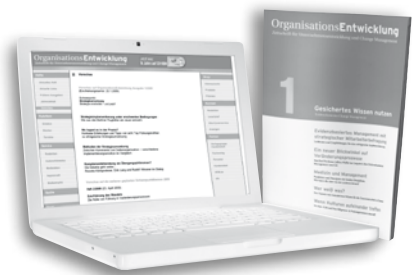
Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 15 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Schwerpunktt Themen 2009

- **Strategieumsetzung** Strategie erarbeitet – und jetzt?
- **Ent-Führung des Wandels** Die Rolle von Führung in Veränderungsprozessen
- **Change extrem** Wandel unter besonderen Bedingungen
- **Change Management Digital** Wandelprozesse im Internetzeitalter



Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung testen:

Eine Ausgabe kostenfrei zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenfrei zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann 4x im Jahr zum günstigen Jahresaboppreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OENK0029

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 78,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand beziehen. PB-OEN00015

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe **OrganisationsEntwicklung** bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von Euro 34,- inkl. MwSt., zzgl. Euro 10,- Versand. PB-OEV00013

Online-Archiv

Abonnenten der Zeitschrift haben seit Jahresbeginn Zugang zum neuen **OrganisationsEntwicklung Online-Archiv**. Mit allen Heftinhalten von über 15 Jahren. Profitieren Sie von der neuen Einfachheit, Schnelligkeit und Aktualität! Der Online Zugang ist **im Abopreis inklusive!** www.zoe.ch

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivolösungen
- Bezugspreise im Ausland



FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

W Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort