

# Speakers Corner:

## Eins plus eins ist weniger als zwei

### Professor Dr. Rudolf Wimmer über Sinn und Unsinn der Komplementärberatung

■ Die Beratungslandschaft befindet sich in Bewegung. Auslöser sind die sich ständig verändernden Umweltherausforderungen, denen sich Unternehmen anpassen müssen: Neue Märkte, neue Technologien zwingen sie in grundlegende Selbstveränderungsprozesse. Angesichts dieses Komplexitätszuwachses wird die Leistungsfähigkeit klassischer Beratungsansätze mehr und mehr in Frage gestellt. Denn weder die Experten- noch die Prozessberatung liefern den Unternehmen zufriedenstellende Lösungen: Während die einen ihre professionelle Sicherheit aus einem standardisierten Problemlösungswissen gewinnen, mit dem sie ihre Kunden, denen dieses Expertenwissen scheinbar fehlt, von außen kommend beglücken, vertrauen die anderen auf das ohnehin vorhandene Selbstentwicklungspotenzial von Organisationen. Sie sehen den Nukleus der zu lösenden Probleme in kommunikativ erzeugten, organisationsinternen Blockaden – bedingt durch Macht- und Revierkämpfe, durch chronifizierte Konfliktlagen etc. – und ihre Aufgabe darin, diese Blockaden zu

lösen, damit sich die organisationale Leistungsfähigkeit entfalten kann. Beide Ansätze glänzen durch „Einäugigkeit“ und können den geänderten Anforderungen der Kunden nicht gerecht werden.

Einen scheinbaren Ausweg aus diesem Dilemma verspricht die Komplementärberatung. Sie zielt darauf ab, die jeweils ausgeblendeten Realitätsdimensionen der etablierten Beratungsansätze in einen integrierten Prozess hineinzuholen, um sie synchron bearbeitbar zu machen. Die Komplementärberatung ist bestrebt, einen Beratungsprozess zu designen, der in allen Schritten die sachlich-inhaltliche Expertise mit dem Prozess-Know-how „ganzheitlich“ verknüpft. Mit diesem Kooperationsmodell, das ein bloß additives Nebeneinander zu vermeiden versucht, will sie die Beratungsergebnisse in ihrer Qualität deutlich verbessern und ihre Umsetzung sowohl beschleunigen als auch nachhaltig in der betroffenen Organisation verankern.

In der Konzeption klingt diese Vorgehensweise durchaus überzeugend. Denn die

meisten Organisationen, die heute Beratung nachfragen, benötigen eine synchrone Integration beider Perspektiven. Die Schwierigkeit ist im Kooperationsmodell versteckt, das diesem Denkansatz zugrunde liegt: Die professionelle Identität der klassischen Expertenberatung wie auch die der unterschiedlichen Prozessberatungszugänge eignen sich nicht für ein kooperatives Miteinander. Die Expertenberatung stützt sich auf Wissen, das sie ins Kundensystem implantiert. Die Prozessberatung auf ihr Nichtwissen, das ihr ermöglicht, mit dem Kunden bislang nicht gesehene Lösungsmöglichkeiten zu explorieren und auf diesem Wege hinderliche Kommunikations- und Kooperationsmuster zu unterbrechen. Die Professionalisierungspfade dieser beiden Ansätze beruhen also auf dem konsequenten Ausblenden der jeweils anderen Realitätsdimension und ziehen folglich ganz bestimmte Persönlichkeiten an. Wie soll hier ein produktives Miteinander in einer symmetrischen Kooperationsbeziehung möglich sein? Das komplementäre Zusammenfügen der tradierten



Strategie-Entwicklung und Veränderungsmanagement sind die Schwerpunkte von **Prof. Dr. Rudolf Wimmer**. Aktuell forscht der geschäftsführende Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH und Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke zu Fragen der Einrichtung und Funktionsfähigkeit von Corporate Universities. Zudem setzt er sich mit den künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen auseinander. Kontakt: [rudolf.wimmer@osb-i.com](mailto:rudolf.wimmer@osb-i.com)

Beratungsidentitäten mit ihren spezifischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofilen führt nicht per se zu einem leistungsfähigen Beratungsprozess. Hier wird an sich Unverträgliches, das heißt: einander Ausschließendes in eine auf scheinbare Gleichwertigkeit ausgerichtete Kooperation gezwungen. Ein permanentes Ringen um die jeweiligen Vorherrschaften in der Arbeit mit dem Kunden ist die unvermeidliche Folge.

Das komplementäre Miteinander der klassischen Fach- und Prozessberatung sorgt also keineswegs für eine neue Qualität der Komplexitätsbewältigung in Organisationen. Im Gegenteil: Die erwartbaren Kooperationschwierigkeiten erhöhen nicht nur den Abstimmungs- und Konfliktbearbeitungsaufwand zwischen den beteiligten Beratern gewaltig, sie nehmen auch das Kundensystem mit nicht unbedingt wertschöpfenden Aktivitäten in Beschlag. Insofern ist eins plus eins deutlich weniger als zwei: In der Annahme, Fach- und Prozessberatung könnten kooperativ zusammengebunden werden und dabei ihre angestammte profes-

sionelle Identität im Kern aufrechterhalten, liegt der zentrale Fehler dieser Beratungskonzeption. Sie leuchtet in ihrem alternativen Leistungsversprechen vordergründig zwar ein, kann dieses Versprechen aber letztlich nicht auf eine produktive Weise einlösen.

Die Alternative dazu ist die Entwicklung eines dritten Modus der Beratung, der sich von diesen tradierten Selbstverständnissen radikal entfernt. Es braucht ein neues Beratungsverständnis, das die unterschiedlichen Sinndimensionen von Organisationen gleichzeitig bearbeitbar macht, ohne in den klassischen Identitätskonzepten zu wurzeln. In der Entwicklung dieses „dritten Modus“ liegt zurzeit die entscheidende Herausforderung der Organisationsberatungsbranche.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer ■

## Sprechen Sie mit uns über Möglichkeiten Ihrer Qualifikation als Führungskraft.

### ProjektManagement

Grundlagenseminar  
Zertifizierungslehrgänge  
IPMA - PMI - PRINCE2



### ProzessManagement

Zertifizierungslehrgang  
Grundlagenseminar



### PersonalManagement

Training und Coaching  
Trainerausbildung



### Resultance GmbH

▪ D-91207 Lauf  
Fon ▪ +49.9123.96 10 21  
▪ +49.30.64 09 47 32  
Fax ▪ +49.9123.960 58 83  
E-mail ▪ [info@resultance.de](mailto:info@resultance.de)  
web ▪ [www.resultance.de](http://www.resultance.de)

## Mehr PS für Ihr PM