



Roswita Königswieser, Dr., geschäftsführende Gesellschafterin von Königswieser & Network, Studium der Sozialwissenschaften und der Tiefenpsychologie, leistete seit Jahren Pionierarbeit, um den systemischen Beratungsansatz in der Wirtschaft zu etablieren. Darauf aufbauend entwickelte sie gemeinsam mit ihrem Team den Komplementäransatz. Ihre Kernkompetenz ist die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse in Groß- und mittelständischen Unternehmen.

Roswita Königswieser Komplementärberatung: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht

In dem folgenden Beitrag geht es um die Vermittlung dessen, was – für uns – den komplementären Beratungsansatz ausmacht.

Zuerst soll anhand von drei Beispielen ein Einblick in das praktische Vorgehen gegeben werden, danach erst wollen wir das Komplementärmodell erläutern, um letztlich auch unsere Erfahrungen mit Stolpersteinen und Erfolgsfaktoren zur Verfügung zu stellen.

A) Drei Beratungsbeispiele

1. Beispiel

Schauplatz: Chemische Industrie, Wirkstoffproduktion in einem ausländischen Werk. Auftragsrückgänge, Strukturprobleme.

Die globalen Marktverhältnisse erzwingen geradezu neue Produktions- und Managementideen, um wieder wettbewerbsfähig zu werden.

Die Leitung des Standortes entscheidet sich letztlich für einen »ganzheitlichen Beratungsansatz« (Komplementärberatung).

Wir sollen der Mannschaft nicht nur über die »depressive Stimmung« hinweghelfen, sondern auch durch entsprechende Strukturvorschläge Einsparungspotenziale heben helfen. Im Rahmen eines Gesamtveränderungsprozesses soll das Projekt »New Business« starten.

Es muss schnell gehen. Ein gemischtes, für die Themen passendes K&N Team (je ein Fachberater und ein Prozessberater pro Projekt) startet mit einer hemdsärmeligen komplementären Systemdiagnose, in der Zahlen, Daten, Fakten erhoben werden und die Muster des Denkens und Handelns aus den qualitativen Gruppeninterviews interpretiert werden.

Die Recherchen sind alarmierend: Überkapazität, zu hohe Lagerbestände, hohe Fixkosten und eine geschlossene Supply Chain ist nicht transparent. Nur 30 Prozent der 1300 Mitarbeiter sind in der Produktion beschäftigt. Die Stimmung ist schlecht, voller Angst um die Zukunft und um den Verlust der enormen Privilegien, die es seit Jahren gibt. Gleichzeitig orten wir ein kollektives Bewusstsein, dass »es nicht so weitergehen kann«. Man weiß, dass radikale Lösungen anstehen, weil in China und Indien billig Teilprodukte zugekauft werden konnten. »Wir wollen als Erwachsene behandelt werden.«

Mit der bunt zusammengesetzten Projektgruppe »New Business« besprechen wir die Analyse, eine rasch erstellte Studie, entwickeln eine Vision des Werkes in fünf Jahren: Das Zukunftsbild ist »Klein, Kerngeschäft, flexibel, innovativ«. Dazu gibt es eine berührende »Ge-

schichte«, die später in einer Großveranstaltung vorgelesen und besprochen wird.

Es gibt vier Wochen lang täglich eine Stunde von 8 bis 9 Uhr morgens ein Feedback, beziehungsweise ein Orientierungsgespräch mit der Werkleitung, die gleichzeitig der Auftraggeber ist, und dem internen Projektleiter, über den aktuellen Stand.

Wir arbeiteten intensiv am »New Business«, oszillieren zwischen Inhalt und Prozess, versuchen das fehlende Expertenwissen zu kompensieren.

Mit einem Produktionssimulationstool können wir mit der Projektgruppe zwei Kerngeschäftsvarianten mit unterschiedlicher Produktionstiefe berechnen.

Natürlich gibt es Angst in der Gruppe: »Was wird aus mir?« Sie blockiert die Arbeit immer wieder. Dann unterbrechen wir die inhaltliche Arbeit für eine Reflexion:

- Wie ist die Stimmung?
- Wie war jetzt der Arbeitsprozess?
- Sind bei bestimmten Punkten Schwierigkeiten aufgetaucht? Welche Annahmen haben wir, warum gerade diese Themenpunkte schwer zu bearbeiten sind?
- Welche typischen Muster der Organisation reproduzieren sich in der Arbeitssituation in den Untergruppen?
- Was haben die auftauchenden Muster – Blockaden, Schwierigkeiten – mit dem Inhalt der Arbeit und den zu erwartenden Veränderungen zu tun?
- Was macht mir Angst? Was sind meine Anteile an der Situation? Was könnte mein Beitrag zur gewünschten Veränderung sein?

Mit Hilfe des »Eisbergmodells« (Vgl. Abb. 1) ist das »Was« und das »Wie«, sind Inhalt und Reflexion integriert darstellbar.

In den ersten vier Wochen gibt es die tägliche, enge Abstimmung und Reflexion nicht nur im Staff, sondern auch mit Auftraggeber und Projektleitung, in den folgenden 20 Wochen gibt es diese Abstimmung nur einmal pro Woche.

Das Ergebnis ist für alle zufriedenstellend, obwohl es massive Einschnitte, Stellenabbau und revolutionäre Veränderungen gibt. Wir begleiten auch die Implementierungsphase.

Abb. 1



2. Beispiel

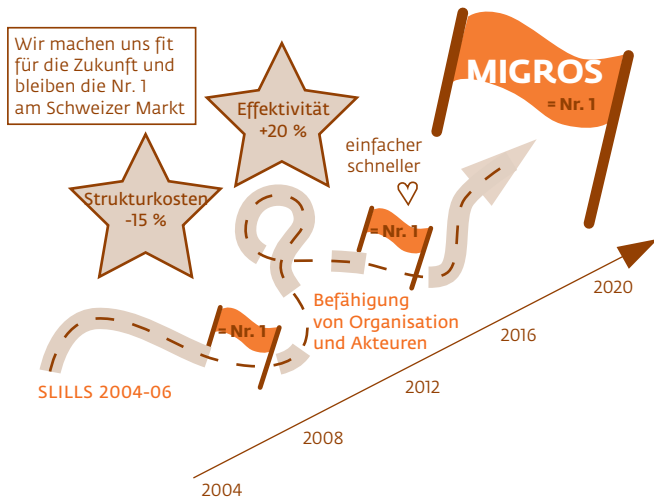
Im Rahmen eines gesamten Veränderungsprozesses beschäftigt sich der erfolgreiche, ertragsstarke Schweizer Einzelhändler auch mit Einsparungsmaßnahmen. Durch seine genossenschaftliche Tradition und Struktur ist er tief im Bewusstsein der Bevölkerung verankert – eine Art Nationalheiligtum.

Die Kehrseite davon ist eine extrem ausgeprägte, dezentrale Autonomie mit schwerfälligen Entscheidungswegen und einer vielstufigen Hierarchie. Im Hinblick auf eine absehbare Verschärfung der Wettbewerbssituation muss sich das radikal ändern.

Ziel des Teilprojektes, um das es hier geht, ist die Reduzierung der Strukturkosten um 15 Prozent, bei gleichzeitiger Erhöhung der Effektivität durch Konzentration auf Kernprozesse um 20 Prozent. (Vgl. Abb. 2)

Insgesamt geht es um die Befähigung und Kompetenzentwicklung auf der Ebene der gesamten Organisationseinheit Marketing sowie auf der Ebene der Personen, um diese ehrgeizigen Ziele zu erreichen. Dazu gehört auch die Entwicklung einer entsprechenden Führungskultur.

Abb. 2



Zielsetzung des Projekts (Originalchart)

Jeder kann sich ausrechnen, dass eine Einsparung von 15 Prozent der Strukturkosten nur mit der Reduzierung von Arbeitsplätzen zu realisieren sein wird. Das hat es aber in der Geschichte des Unternehmens noch nie gegeben! Wir zoomen ein Teilprojekt heraus.

Das Subprojekt »Potenziale« arbeitet nach einer intensiven Teamentwicklung mutig, innovativ und ohne Tabus. Das Gesamtinteresse steht im Vordergrund. Wir, das heißt ein Experte für Einsparungspotenziale und ein Experte für Prozess Themen, gehen von der Ist-Situation aus: zuerst in freiem Brainstorming zur Identifikation

der »fündigsten Bohrstellen«. Es wird ein Bild erstellt. (Vgl. Abb. 3)

Die Vorschläge werden, unter Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmensstrategie, im Anschluss daran durch gezielte Analysen und Zahlen erhärtet beziehungsweise wieder verworfen. Es gibt gegen Ende der Arbeitszeit auch eine Verzahnung mit dem Teilprojekt »Neue Struktur« und deren erstellten Effizienzanalysen und Branchenvergleichen.

Wir unterstützen die Subprojekte auf der einen Seite methodisch, reflexiv und prozessual und verstehen uns gleichzeitig als inhaltliche »Sparringspartner«, die sich positionieren, neue Ideen einbringen. Inhaltliche Inputs und Reflexionsphasen wechseln sich je nach Bedarf ab.

Die Projektziele werden in zwölf Monaten erreicht.

3. Beispiel

Ein sehr erfolgreicher, deutscher Nutzfahrzeughersteller entscheidet sich für einen umfassenden Veränderungsprozess, um seine Globalisierungsstrategie umsetzen zu können. Die Mitarbeiter müssen »mitgenommen« werden. Eines von mehreren Teilprojekten, »Hebelprojekte« genannt, die alle in einer Steuergruppe koordiniert werden und deren Umsetzung vom Vorstand entschieden wird, heißt lapidar »Produktportfolio«. Wie wird dort beraten?

Hinter dem Namen versteckt sich ein jahrelanger Konflikt zwischen Technik und Vertrieb. Die Technik will weniger Varianten entwickeln, die teure Vielfalt reduzie-

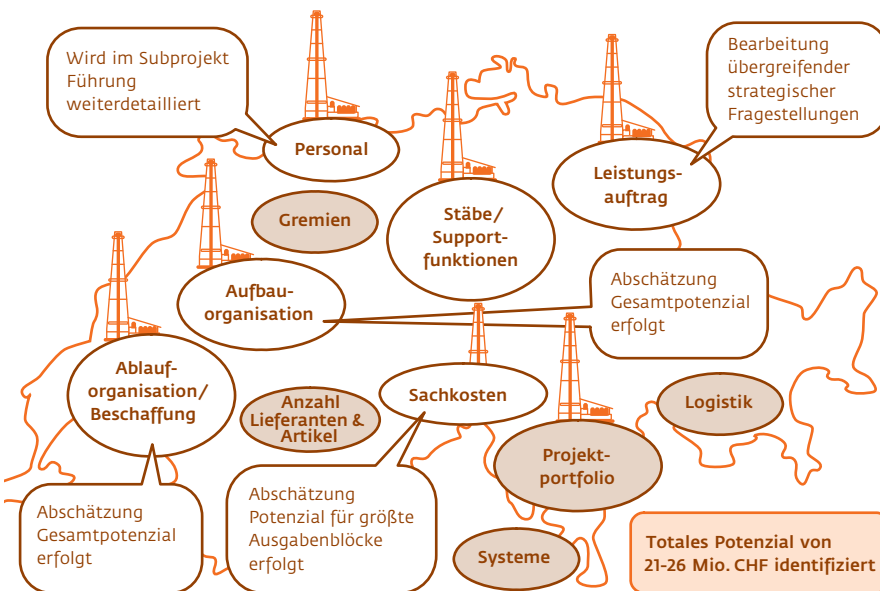


Abb. 3 Die Potenziellandschaft

ren, der Vertrieb lebt traditionsgemäß von der Fähigkeit, die regionalen Kundenbedürfnisse mit maßgeschneiderten Modellen zu befriedigen. Wir fassen es nicht, dass Heerscharen von Mitarbeitern seit Jahren erfolglos versuchen eine Lösung für das Problem zu erarbeiten.

Der Konflikt, so zeigt die komplementär erstellte Systemdiagnose, spaltet das ganze Unternehmen bis hin zu den Vorständen. Alle haben etwas davon, »es so zu lassen, wie es ist«: Freiräume werden so nicht beschnitten, es müssen keine Konsequenzen gezogen werden – weder für die technikverliebten Entwickler noch für die kundennahen Vertriebler, deren Einkommen an erfolgreiche Abschlüsse gebunden ist. Das Projektteam dreht sich im Kreis. Trotz inhaltlicher Intervention unseres Technikexpertenkollegen, trotz Reflexionsphasen unseres Prozessbegleitungskollegen. Im gemischten Staff entwickeln wir eine Interventionsstrategie, die vom Vorstand aufgegriffen wird.

Den Durchbruch bringt der Workshop mit den beiden Vorständen (Vertrieb und Technik), die je 30 Schlüsselpersonen aus ihren Breichen dazu mit einladen. Der Workshop ist eingebettet in einen Prozess: Es werden erneut relevante Daten und Fakten zusammengestellt. Es werden, als Vorbereitung im Vorstandsteam, die Muster des Konflikts analysiert und das Design des Konfliktworkshops entsprechend aufgesetzt. Es liegt nicht an einem Nichtwissen über Zahlen, über fachliche Inhalte. Es liegt an den bisherigen Entscheidungsprozessen, an der fehlenden Einstellung, dass es um eine gemeinsame Lösung für das Unternehmen geht. Nachdem Fremd- und Selbstbilder gezeichnet und – erschüttert – verglichen werden, erarbeiten wir in gemischten Untergruppen (Technik und Vertrieb) Vorschläge aus, wie das Problem in Zukunft radikal anders zu lösen wäre. Auch wir bringen wieder unsere Vorschläge ein.

Es wird gemischte Teams geben, die von Anfang an gemeinsam die Weichen stellen, Entscheidungen treffen. Die beiden Vorstandsmitglieder committen sich ebenfalls, in Zukunft gemeinsam die Metaentscheidungen zu treffen. Sie spüren den Druck der Kollegen, mit denen wir vorweg das Problem analysiert hatten.

Alle wissen, dieser Workshop ist nur der Auftakt für ein verändertes Vorgehen, wir werden in regelmäßigen Abständen Reviews machen, aus aktuell auftretenden Problemen lernen. Es werden gemischte Dialogveranstaltungen (Technik/Vertrieb) auf den unteren Ebenen ge-

plant, auf denen die operativen Umsetzungen besprochen werden, operative Details geklärt und ausgehandelt werden.

Man pendelt sich auf akzeptierte Basisvarianten ein, denen noch ein definierter Korridor von »Ergänzungen« für individuelle Kundenwünsche zugestanden wird.

B) Drei Grenzerfahrungen

Früher hätten wir in dieser Art von Projekten nicht gearbeitet. Wie hat sich der Komplementäransatz entwickelt?

Dafür gab es bei Königswieser & Network vielfältige Impulse. Die Auseinandersetzung mit Zukunft, mit Entwicklungsszenarien, mit den vielschichtigen Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen und gesellschaftlichen Phänomenen bestätigt uns immer wieder, dass sich der gesellschaftliche Wandel im organisationalen und persönlichen Wandel widerspiegelt (z.B. beim Thema Arbeitsplatzabbau).

Alles, was uns heute beschäftigt oder beunruhigt – der tief greifende Wandel der Bevölkerungsstruktur, die Liberalisierung der Wirtschaft, die Globalisierung, die Deregulierung des Arbeitsmarkts, der Umbau des Sozialstaats, die steigende Virtualisierung von Prozessen, der globale Informationsaustausch, der technologische Fortschritt, die verstärkte Dezentralisierung und die um sich greifende Krise der Hierarchie, die veränderte Beziehung zwischen Produzenten und Konsumenten (»Prosumer«), zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, all das sind Teilaspekte einer allgemeinen Entwicklung, die uns zugleich zu Opfern und Tätern werden lässt.

Das trifft auf die Ressourcenknappheit von Wasser und Energie zu, auf die dramatische Überalterung der europäischen Länder, auf das Heer nomadisierender Beschäftigter, auf das Phänomen der Patchworkfamilien sowie auf die Veränderung der Beziehungsqualität – von nahen Beziehungen zu Transaktionen. Der damit verbundene Wandel bietet zwar mehr Autonomie, Flexibilität, mehr Optionen, erfordert aber gleichzeitig die nicht einfach zu erlangende Fähigkeit, mit Unsicherheiten und Paradoxien umgehen zu können. All das hat Konsequenzen für Berater: Es hat zur Folge, dass wir uns mit all der Komplexität – den Bewegungen und Gegenbewegungen in Wirtschaft und Gesellschaft – bewusst und reflexiv auseinandersetzen und gleichzeitig die anstehenden Probleme rasch lösen helfen müssen. Je mehr Desintegration, Gleichzeitigkeit und Ausdifferenzierung

stattfindet, desto mehr muss in der Beratung das zerstreute Wissen gebündelt werden.

Diesem Bedürfnis begegneten wir in verstärktem Maß auch bei unseren Kunden. »Erst die harten, zielorientierten McKinseys, dann die soften, heilenden Systemiker« – diese Aufspaltung ist nicht länger eine adäquate Antwort auf die vielen drängenden Fragen. Vielschichtige, komplexe, widersprüchliche Situationen bedürfen eines neuen Konzepts, das den Dilemmata gerecht wird.

Eine weitere zentrale Motivationsquelle, diesen Ansatz zu entwickeln, war die schmerzliche Erfahrung, dass wir mit unserem systemischen Prozessmodell in unseren Projekten an Grenzen stießen, nämlich immer dann, wenn während der Arbeit neben Strategie- und Musteränderungen fundiertes Wissen in den ökonomischen Feldern oder hinsichtlich Prozessoptimierungs- und Strukturthemen gefragt gewesen wäre. Und da waren sie schon, die Vorurteile:

- »Man muss bei seinen Kernkompetenzen bleiben, sonst ist man unglaubwürdig.«
- »Als systemische Berater gehen wir davon aus, dass das nötige Know-how grundsätzlich vorhanden ist.«
- »Wir bringen ohnehin Fach-Know-how ein, z. B. bezüglich Strategie, Human Resources usw.«
- »Es ist viel interessanter und anspruchsvoller, systemischer Prozessberater zu sein als Fachberater.«
- »Veränderungsprozesse scheitern nicht an den ›hard facts‹, sondern an den ›soft facts‹.«

Es war ein langer Lern- und Identitätsentwicklungsprozess.

C) Drei Modelle

Als *komplementär* werden grundsätzlich gegensätzliche Pole bezeichnet, die einander nicht ausschließen, sondern ergänzen, ja bedingen. In gemeinsamer Arbeit können – so lernen wir gegenwärtig – Fach- und Prozessberater Resultate einer völlig neuen Qualität und Dimension erzielen. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass sie ihr Wissen nicht nur addieren, sondern komplementär nutzen. Das zentrale Anliegen des komplementären Ansatzes sehen wir darin, Organisationen dabei zu unterstützen, Zukunftsfähigkeit zu entwickeln, und zwar kurzfristig, ganzheitlich und nachhaltig. Dazu gehören nicht nur die fachlich-sachlichen Fähigkeiten, Probleme

rasch zu lösen, komplexe Sachthemen frühzeitig zu erkennen und darauf intelligent, adäquat und flexibel zu reagieren (das *Was*), sondern auch prozessual-soziale Fähigkeiten, wie etwa Bewusstheit, Reflexivität, Sensibilität und aufmerksame Wachheit hinsichtlich aktueller und künftiger Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse (das *Wie*).

Form und Inhalt sind immer untrennbar verbunden. Es gibt grundsätzlich keine Prozessgestaltung ohne Inhalt, keine Inhalte ohne Vermittlungsform. Jeder Manager verwebt in seiner Praxis immer beides. In der ausdifferenzierten Arbeitsteilung zwischen Fach- und Prozess-Know-how bedarf es allerdings eines bewussten und gestalteten Zusammenwirkens von Inhalt und Prozess.

Das Komplementärmodell greift den scheinbaren Widerspruch zwischen harten und weichen Faktoren in speziell integrierender Weise auf und katapultiert so die Wirkung von systemischen Interventionen auf ein Höchstniveau. Drei Elemente sind dabei besonders wichtig:

- **Komplementarität** bedeutet die Ergänzung des unterschiedlichen Beraterwissens. Metaphorisch ausgedrückt, kann man auch von »Sehen mit zwei unterschiedlichen Augenpaaren« sprechen, mit denen man ein größeres Blickfeld abdeckt, sich eine mehrdimensionale Perspektive schafft. Je nach Kundensituation wird das komplementäre Beraterwissen »oszillierend« in unterschiedlicher Gewichtung angewendet. Als Metapher kann man auch die Ergänzung von Mann und Frau heranziehen, weil sie deutlich macht, dass das wechselseitige Aufeinander-angewiesen-Sein umso stärker ist, je ausgeprägter die Andersartigkeit, die Spezialisierung ist. In einer Person vereint, geht dieser Reichtum meist verloren. Natürlich ist die Basis die persönliche Wertschätzung des anderen und ein Grundverständnis von der anderen Disziplin.

- Das zweite Element ist das **integrierte Ergebnis**.

Die Integration von Fach- und Prozess-Know-how stellt eine Balance zwischen zu Beginn klar formulierten Zielen und sich verändernden Ergebniserwartungen her. Trotz prinzipieller Ergebnisoffenheit, die den Prozessansatz charakterisiert, kommt es durch Zwischenreviews, iterative Zielüberprüfung und durch andere Instrumente zu einer größeren Planbarkeit, Operationalisierbarkeit und damit auch Mess- und Überprüfbarkeit des Beratungsprozesses.

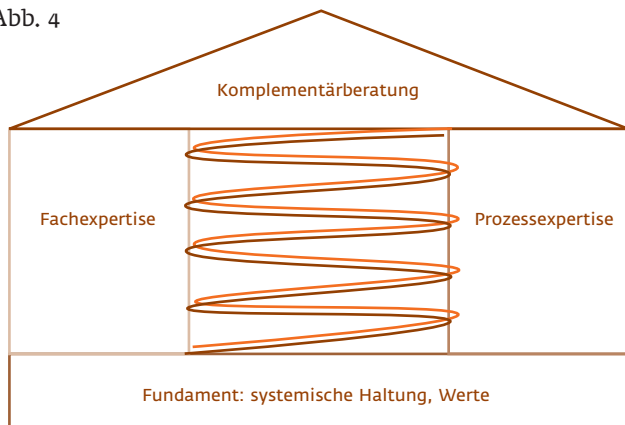
Die Komplementärberatung bewerkstelligt den Spagat zwischen »dringlichen« und »wichtigen« Zielen, indem sie einerseits pragmatische Lösungen und schnelle Erfolge anstrebt, gleichzeitig aber durch regelmäßige Reflexionsschleifen die wichtigen, »tieferen« Themen immer wieder bewusst macht.

- Das dritte Element ist die **Kompensation**.

Je nachdem, welches Fach- oder Prozess-Know-how im Kundensystem vorhanden ist, wird das externe Wissen kompensatorisch zur Verfügung gestellt. Das erfordert eine Einschätzung der Klienten- und Beraterfähigkeiten und Defizite, die in der Organisation vorhanden sind, um nicht zu viel und nicht zu wenig anzubieten, um Sicherheit zu geben, ohne zu bevorzugen. Die Kompensation ist daher auch ein dem Lernen angepasster Prozess. Die Kunden sollen mehr und mehr selbst übernehmen. Durch Reflexions- und Feedbackschleifen, die sich sowohl auf die Inhalts- als auch auf die Prozessebene beziehen, wird die Passung erleichtert.

Drei Modelle sollen die beschriebenen Aspekte verdeutlichen.

Abb. 4

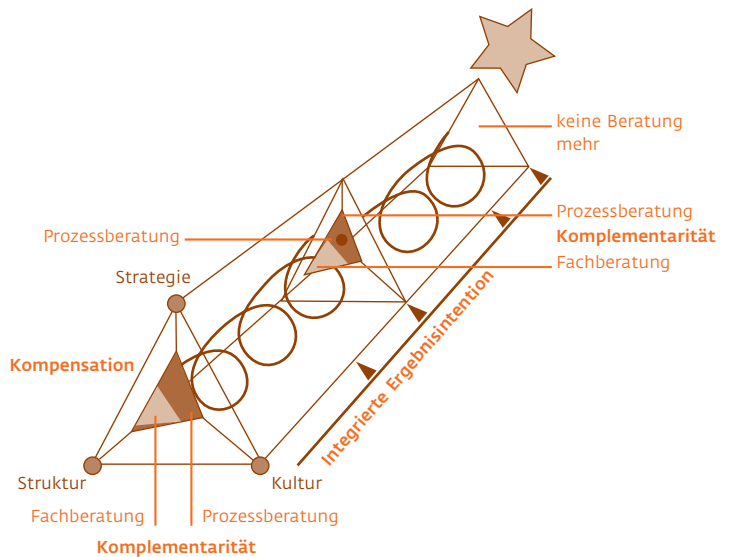


Das »Haus der Komplementärberatung«

Das »Haus der Komplementärberatung« (Abb. 4) basiert auf dem Fundament der systemischen Haltung.

Fach- und Prozessexpertise tragen als zwei Säulen das integrierende Dach und bilden den Integrationsraum für Beratung, in dem weder der eine oder andere Weg allein, sondern ein dritter Weg eingeschlagen wird, der situationgerecht zwischen traditioneller Fachberatung und systemischer Prozessberatung oszilliert.

Abb. 5



Das Komplementärmodell

Komplementärberatung interveniert entlang der Unternehmensentwicklungs-Funktion Vision/Strategie und Struktur – Kultur. Sie unterscheidet klar zwischen den Systemkategorien Person, Teil- und Gesamtsystem. Sie nutzt im Rahmen der verschiedenen Prozessphasen die für die jeweils zentralen Fachthemen passenden Prozessdimensionen Architektur, Design und Technik. Dabei bedient sie sich der Prinzipien der ergänzenden Komplementarität im Beratersystem, der Kompensation in Relation zum Kunden-Know-how und reflektiert immer wieder ergebnisorientiert ihre Wirkung.

Da sich die Haltung für den Komplementäransatz als zentrale Größe erweist, wollen wir sie explizit beschreiben. Sie lässt sich am ehesten im Unterschied sowohl zur Haltung der »reinen Fachberater« als auch zu der der »rein systemischen Prozessberater« beschreiben, denn sie ist nicht etwa eine Mischung aus beidem, sondern eine qualitativ neue Dimension, die durch ein kontextabhängiges Oszillieren zwischen den idealtypischen Polen auf dem Kontinuum gekennzeichnet ist und hierdurch völlig neue Perspektiven mit sich bringt.

Übertreibung veranschaulicht. Und deshalb arbeiten wir in den Abbildungen 6 bis 8 in ganz bewusst stereotypisierter Form die für uns relevanten Unterschiede der Beratungsformen konturierend heraus, um auf die besonderen Rolleneigenschaften der Komplementärberatung hinzuweisen.

Abb. 6

Weltbild und Glaubenssätze		
Fachberatung	Komplementär-beratung	Systemische Prozessberatung
Die Welt funktioniert letztlich wie eine Maschine. Ohne Zweck kein Sinn.	Der Kommunikation kommt eine Schlüsselrolle zu, um die Welt zu verstehen, und in bestimmten Situationen ist das Ursachen-Wirkungs-Schema zu beachten.	Unsere Vorstellungen erzeugen durch Sprechen die Welt. Alles fließt, alles ist Kommunikation.
Ohne gesteuerte Rationalität kein Fortschritt, das zeichnet Menschen aus.	Es geht um die Öffnung von Optionen zwischen rationalen Grenzen und gefundenen Möglichkeiten.	Wir lassen Emotionen und Selbstentwicklung zu.
Ich glaube an Effizienz und Leistung. Das bringt Lösungen.	Es geht um das passende Maß an Sinn und Effizienz, an Fremd- und Selbstverantwortung.	Ohne Sinnkategorie kein Leben.
Ökonomie bestimmt die Welt.	Es ist die ökologische Ökonomie zu entwickeln.	Ökologie ist Leben.
Es geht um rasche Lösungen. Wir bieten Präsenz beim Kunden.	Wir brauchen je nach Situation Beschleunigung und/oder Zeit für Reflexion.	Es geht um nachhaltige Lösungen, Entwicklung braucht Zeit, Entschleunigung. Wir setzen punktuelle Interventionen.

Weltbild und Glaubenssätze der Beratungsansätze

Abb. 7

Beziehungsgestaltung und Rollenselbstverständnis		
Fachberatung	Komplementär-beratung	Systemische Prozessberatung
Meine Rolle ist mit der des Ingenieurs vergleichbar, der Mängel repariert und Prozesse optimiert.	Wir arbeiten in differenzierten Rollen als Sparringspartner, Experte, Coach, Spieler-Trainer, Begleiter.	Ich verstehe mich als Gärtner, Entwickler.
Das Topmanagement ist unser Klient.	Wir definieren das Klientensystem kontextabhängig und berücksichtigen die Rolle des Topmanagements als besondere Einflussgröße.	Das gesamte System ist unser Klientensystem.
Wir bewerten, beziehen Position.	Wir sind Anwälte der Ambivalenz und sorgen für Reflexionsräume.	Wir reflektieren, sind aber neutral.
Wir orten die Defizite, bringen unser Wissen als Lösungen ein, geben Rat und bringen Entlastung.	Je nach vorhandenen Motiven, Potenzialen und Defiziten tragen wir wertschätzend zur Entwicklung von Alternativen bei. Wir suchen Ansatzpunkte für Veränderung.	Wir arbeiten ressourcenorientiert, wertschätzend und irritieren konstruktiv.
Wir geben Sicherheit bezüglich Ergebnis, Ziel, Instrumenten und Standardisierung.	Wir geben so viel Sicherheit wie nötig und so wenige vorgefertigte Lösungen wie möglich. Wir sind Maßschneider mit Teilstandardisierungen.	Wir begleiten das Klientensystem, damit die Klienten mit ihrer Unsicherheit besser umgehen können. Wir sind Maßschneider.

Beziehungsgestaltung und Rollenverständnis der Beratungsansätze

Abb. 8

Strategische Orientierung der Intervention		
Fachberatung	Komplementär-beratung	Systemische Prozessberatung
Wir streben klare, widerspruchsfreie Lösungen an.	Das Oszillieren zwischen Inhalt und Reflexion ermöglicht eine positive Veränderung der Problemlösungsmuster.	Wir wollen Musteränderungen erreichen, die Fähigkeit, mit Widersprüchen umzugehen – Veränderung 2. Ordnung.
Wir arbeiten mit Topmanagern und Experten.	Wir arbeiten mit jenen Personen und Gruppen, die die Themen rasch und nachhaltig bearbeiten können.	Wir machen Betroffene zu Beteiligten und beziehen die Mächtigen mit ein.
Wir orientieren uns an der Sachlogik: an Zahlen, Daten und Fakten.	Wir oszillieren zwischen Sachlogik, Deblockierungsarbeit und Reflexion.	Wir deblockieren Energien, haben Muster, Beziehungen und Kommunikation im Blick.

Strategische Orientierung der Intervention der Beratungsansätze

D) Drei Erfolgsfaktoren

Von all den unten angeführten Erfolgsfaktoren (Vgl. Abb. 9) wollen wir nach mehrjähriger Anwendungserfahrung drei Faktoren als besonders relevant herausheben.

Abb. 9



Erfolgsfaktoren der Komplementärberatung im Berater-System (BS)

1. Komplementäre Kompetenzen, kontextabhängige Rollen
2. Wechselseitiges Vertrauen, Wertschätzung, gleiche Wertebasis
3. Zeit für Reflexionsarbeit und inhaltliche Auseinandersetzung

Das Team muss für das Projekt und den Kontext passend zusammengesetzt sein, die Vertrauensbasis im Team muss gegeben sein, und es muss genügend Zeit für Staffarbeit eingeplant werden.

Damit sagen wir, dass unserer Erfahrung nach das Nadelöhr des Erfolges das Beraterteam selbst ist, nicht der Kunde, nicht das Projekt.

E) Drei übliche Einwände

1. »Das ist nicht neu, das machen wir schon immer so.«
Oft stellt man die Frage, was das Besondere, Neue am komplementären Ansatz ist: Haben Systemiker nicht ohnehin schon immer auch Fachliches, wie z. B. Strategie- oder HR-Themen, integriert? Für uns liegt der Unterschied in dem oszillierenden, reflexiven Zusammenspiel von Fach- und Prozessexperten, im bewussten Integrie-

ren der ökonomischen Dimension und im Verzahnen der Business Themen mit dem Prozess-Know-how. Dieses Zusammenspiel schafft die Grundlage für die Entstehung von grundsätzlich Neuem im Beratungsprozess. Den Unterschied, den wir an uns selbst feststellten, machen die andere Haltung und Kultur, die anderen Strukturen unserer Arbeit und die deutlich gestiegene Komplexität, die es zu managen gilt.

Hinzu kommt, dass es genuin in der systemischen Organisationsentwicklung angelegt ist, die eigene Anschlussfähigkeit nicht aus den Augen zu verlieren. Insofern ist die Komplementärberatung gewissermaßen eine logische Konsequenz der systemischen Organisationsberatung. Hier steht die Fähigkeit der systemischen Organisationsentwicklung auf dem Spiel, ihre eigenen Selbstbezüglichkeiten zu reflektieren und zu transzendieren. Mit anderen Worten: Vorurteile zu explizieren, um sie aufgeben zu können.

2. »Die Integration ist in einer Person möglich. Es müssen nicht zwei Berater sein.«

Wie im Text angeführt, gehen wir davon aus, dass Arbeitsteilung funktional ist. Dieses Spezialistentum sollte auch im Team abgebildet sein.

So wie in interdisziplinären Teams wird unterschiedliches Wissen zusammengeführt, das den Horizont insgesamt erweitert. Je komplexer die Aufgabenstellungen, desto unmöglicher ist es, all das Wissen in einer Person abzubilden.

3. »Man kann nicht so viel nötiges Branchen-Know-how haben.«

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, die komplementären Teams je nach Auftrag zusammenzustellen. Dabei sollte ein generelles Basiswissen vorhanden sein, das sicherstellt, dass die richtigen Fragen gestellt werden können, ein »kompensatorisches« Handeln möglich ist. Je nach Auftrag und Projektziel werden dann weitere Spezialisten hinzugezogen.

Auf die Frage, ob es eher sinnvoll ist, eine in den Prozess integrierte Kooperation mit einer spezialisierten komplementären Firma anzubieten, oder ob man das komplementäre branchenspezifische Fachberatungs-Know-how im eigenen Unternehmen gezielt aufbauen sollte, haben wir nach einer Experimentierphase eine Antwort gefunden. Wir haben uns entschieden, uns ver-

stärkt das wichtigste betriebswirtschaftliche, ökonomische, technische Know-how ins eigene Unternehmen zu holen und uns stärker mit interdisziplinären Kollegen zu vernetzen, die eine ähnliche systemische Werthaltung haben.

Abschlussbemerkung

Neben allen Einwänden begegnen wir nicht nur offenen Türen bei den Kunden, sondern erleben auch einen Run auf unsere Komplementärqualifizierung und großes Interesse und Kopfnicken von vielen Kollegen im breiten Beraterfeld. Das gibt uns Energie für die weitere Entwicklungsarbeit, für Diskussion und Erfahrungsaustausch.

Kommentar ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆

Rudolf Wimmer

Komplementärberatung – mehr als ein Übergangsphänomen?

Die Beratungslandschaft hat sich seit Beginn dieses Jahrzehnts grundlegend geändert. Viele der Basisgewissheiten, die diese Branche über all die Jahre ihres ununterbrochenen Wachstums geprägt haben, sind ins Wanken geraten.

Zu diesen unangefochtenen Spielregeln der Branche zählte die klare Segmentierung des Beratungsmarktes in die Expertenberatung, besetzt vor allem von den großen, global operierenden Beratungsunternehmen, und in die unterschiedlichen Varianten der Prozessberatung. Auf dem letzteren Spielfeld tummeln sich seit je Tausende von Einzelberatern und kleinen Beratungsfirmen, die in der Regel einen regional begrenzten Markthorizont bedienen. Rund um diese Ansätze sind spezifische Professionalisierungstraditionen gewachsen, die das Selbstverständnis der in diesen Feldern tätigen Profis so nachhaltig geprägt haben, dass ein Wechsel der zugrunde liegenden Identitäten bislang kaum möglich war.

Inhaltliche Lösungsorientierung auf der einen ...

Die einen gewinnen ihre professionelle Sicherheit aus einem standardisierten Problemlösungswissen, bezogen auf jene Aufgabeninhalte von Organisationen, denen in

der jeweiligen Wettbewerbsauseinandersetzung gerade eine besondere Bedeutung zugemessen wird. Vor allem diese großen Beratungsunternehmen sind es, die miteinander um die Definitionsmacht der je aktuellen Leitthemen für das Management wetteifern. Sie sind gleichsam die Schöpfer der wechselnden Managementmoden, die den branchenweit imitierten Wegweiser für die jeweilige Unternehmensentwicklung abgeben. Sie stützen sich dabei auf ein exceptionelles Expertenwissen, das sie aus ihrem weltweiten Engagement gewinnen und ihren Kunden für die Bearbeitung ihrer aktuellen Problemstellungen zur Verfügung stellen. Sie abstrahieren aus Gründen der Komplexitätsreduktion von den historischen Gegebenheiten ihrer Kunden, von der organisationsinternen sozialen Dynamik, d.h. von den kulturell verfestigten Verhältnissen des Miteinanders zwischen Einheiten, Hierarchieebenen und Funktionsträgern. Nur auf Basis dieser Abstraktion gelingt die Absicherung des eigenen Zutrauens in die problemlösende Wirkung jenes »Expertenrates«, der dem Kundensystem letztlich zur Verfügung gestellt wird und der die Basis für die für erforderlich gehaltenen Veränderungen im Kundensystem bildet.

... und Gestaltung von Kommunikationsarchitekturen auf der anderen Seite

Die anderen (die Prozessberater) vertrauen demgegenüber in ihrer Arbeit auf das aus ihrer Sicht ohnehin vorhandene Selbstentwicklungspotenzial von Organisationen. Sie sehen den Nukleus der zu lösenden Probleme nicht in fehlendem Wissen, sondern in kommunikativ erzeugten, organisationsinternen Blockaden (bedingt durch Macht- und Revierkämpfe, durch chronifizierte Konfliktlagen etc.), deren Bearbeitung die Entfaltung der erforderlichen organisationalen Leistungsfähigkeit erst ermöglicht. Für diesen Entblockierungsjob, mit dem stets die Mobilisierung bislang nicht gesehener gemeinschaftlicher Energiepotenziale verknüpft ist, genügt die Fokussierung auf die Muster des sozialen Miteinanders, um im Beratungsprozess die organisationsinternen Kooperationsnetze auf ein neues Leistungsniveau in der Aufgabenerfüllung zu entwickeln. Für diesen Beratungszugang kann man von der sachlich-inhaltlichen Seite des Organisationsgeschehens abstrahieren und sich auf die Gestaltung der Kommunikationsprozesse und der ihnen zugrunde liegenden sozialen Dynamik spezialisie-

ren. Mit dem Absehen von der Aufgabenseite der Organisation (insbesondere von allen ökonomischen Aspekten) operiert dieses Beratungsverständnis also mit der genau gegenteiligen Abstraktion wie der Expertenansatz.

Vom Sehen mit zwei Paar Augen: der Ansatz der Komplementärberatung

Genau diese scheinbar unvermeidliche »Einäugigkeit« bisheriger Beratungsansätze möchte die Komplementärberatung vermeiden (zu diesem Ansatz vgl. ausführlicher R. Königswieser u. a., 2006). Ihr Leistungsversprechen zielt darauf ab, die jeweils komplementär ausgeblendeten Realitätsdimensionen der etablierten Beratungsansätze in einen integrierten Prozess hineinzuholen, um die wechselseitige Bedingtheit dieser Dimensionen synchron bearbeitbar zu machen. Dieser Verknüpfungsversuch der klassischen Beratungsfelder antwortet zweifelsohne auf einen stark wachsenden Kundenbedarf. Dieser veränderte Bedarf hat in erster Linie etwas damit zu tun, dass sich die allermeisten Organisationen unserer Gesellschaft (nicht nur in der Wirtschaft) schon seit Längerem in grundlegenden Selbstveränderungsprozessen befinden.

Es sind dies organisationale Umbauten, die die Eigenkomplexität von Organisationen enorm steigern, um so für sich angesichts der sich ständig ändernden Umwelt herausforderungen antwortfähig zu bleiben. Diese irreversibel in Gang gekommene Beschleunigung des Veränderungstempos im Verhältnis von Organisationen zu ihren relevanten Umwelten, die auf beiden Seiten einen ständigen Komplexitätszuwachs zur Folge hat, stellt die Leistungsfähigkeit der klassischen Beratungsansätze mehr und mehr in Frage.

Die Komplementärberatung ist deshalb bestrebt, einen Beratungsprozess zu designen, der in allen Schritten die sachlich-inhaltliche Expertise mit dem Prozess-Know-how »ganzheitlich« in einem kooperativen Miteinander verknüpft. Mit diesem Kooperationsmodell, das ein bloß additives Nebeneinander zu vermeiden versucht, verspricht sie die Beratungsergebnisse in ihrer Qualität deutlich zu verbessern und ihre Umsetzung sowohl zu beschleunigen als auch nachhaltig in der betroffenen Organisation zu verankern. Entsprechend weitreichend und ehrgeizig ist ihr Leistungsversprechen: »Das Komplementärmodell greift den scheinbaren

Widerspruch zwischen harten und weichen Faktoren in speziell integrierender Weise auf und katapultiert so die Wirkung von systemischen Interventionen auf ein Höchstniveau« (R. Königswieser in diesem Heft, S. 30).

In ihrer Zielsetzung klingt diese Vorgehensweise durchaus überzeugend. Denn die meisten Organisationen, die heute Beratung nachfragen, benötigen eine synchrone Integration beider Perspektiven. Insofern antwortet die Komplementärberatung auf ein tatsächliches Kernproblem der heutigen Beratungslandschaft. Vor diesem Hintergrund ist die starke Resonanz bei Kunden wie in der Beraterszene durchaus verständlich. Das Problematische dieses Vorgehens liegt nicht am guten Willen und an den zugrunde liegenden Zielen. Die eigentliche Schwierigkeit ist im Kooperationsmodell versteckt, das diesem Denkansatz zugrunde liegt. Die professionelle Identität der klassischen Expertenberatung wie auch die der unterschiedlichen Prozessberatungszugänge eignet sich prinzipiell nicht für ein kooperatives Miteinander. Für diese zweifellos etwas apodiktisch formulierte These lassen sich Begründungen mobilisieren, sowohl mit Blick auf das Berater- wie auf das Kundensystem. Beginnen wir mit der Beraterseite.

- ◆
- ◆
- ◆ **Die einen stützen sich auf Wissen,**
- ◆ **das sie ins Kundensystem im-**
- ◆ **plantieren, die anderen auf ihr**
- ◆ **Nichtwissen, das es ihnen ermög-**
- ◆ **licht, mit dem Kunden bislang**
- ◆ **nicht gesehene eigene Lösungs-**
- ◆ **möglichkeiten zu explorieren ...**
- ◆
- ◆

Was ist es, was letztlich eine gelingende Kooperation in einem konsequent komplementär zusammengesetzten Beraterteam verunmöglicht?

Die einen stützen sich auf Wissen, das sie ins Kundensystem implantieren, die anderen auf ihr Nichtwissen, das es ihnen ermöglicht, mit dem Kunden bislang nicht gesehene eigene Lösungsmöglichkeiten zu explorieren und auf diesem Wege hinderliche Kommunikations- und Kooperationsmuster zu unterbrechen. Beide Beratungs-

traditionen haben im Laufe der Zeit ganz charakteristische Interventionsformen in der Diagnose und Bearbeitung von Kundenproblemen entwickelt, die gegensätzlicher nicht sein könnten, ganz abgesehen von den jeweils zugrunde liegenden Geschäftsmodellen, die generell die Abwicklung von Beratungsprojekten steuern. Allein diese Unterschiedlichkeit zwingt sie dazu, die alleinige Führung im gemeinsamen Beratungsprozess zu beanspruchen, weil sie ohne diese Führung ihre Vorgehenslogik gar nicht aufrechterhalten könnten.

Die Professionalisierungspfade dieser beiden Ansätze ziehen in diesem Sinne jeweils ganz bestimmte Persönlichkeiten an und verstärken diese in der Praxis zu einem äußerst kohärenten Selbstverständnis, dessen tragende Säulen gerade im konsequenten Ausblenden und zumeist auch Abwerten der jeweils anderen Realitätsfokussierung liegen. Es ist deshalb eine Illusion, davon auszugehen, dass das Zusammenspannen von Expertenberatern mit klassischen Prozessberatern ein »Sehen mit zwei unterschiedlichen Augenpaaren« ermöglicht, ein Sehen, das »ein größeres Blickfeld absteckt, sich eine mehrdimensionale Perspektive schafft« (R. Königswieser in diesem Heft, S. 30). Je ausgeprägter die Andersartigkeit ist, je nachhaltiger die je unterschiedliche professionelle Spezialisierung die Denk- und Wahrnehmungsmuster bzw. die jeweiligen Sprachspiele prägt, umso unwahrscheinlicher ist es, dass man sich auf gemeinsam geteilte Konstruktionen der beim Kunden zu lösenden Probleme verständigen bzw. auf ein in allen Subtilitäten abgestimmtes Vorgehen zu deren Lösung einigen kann. Wie soll hier angesichts oft äußerst belastender und risikoreicher Turbulenzen im Kundensystem ein produktives Miteinander in einer symmetrischen Kooperationsbeziehung möglich sein? Schwer beherrschbare Konflikte im Beratersystem sind vorprogrammiert, wechselseitige Schuldzuschreibungen und einander behindernde Interventionen unausweichlich, nicht zuletzt deshalb, weil beide mit ganz unterschiedlichen Beziehungsangeboten gegenüber den verantwortlichen Entscheidungsträgern im Kundensystem operieren und deshalb immer wieder schwere Irritationen im Arbeitsbündnis zwischen den Beratern und ihren Gegenübern in der Organisation hochkommen werden. Es fragt sich, wie soll da ein »Weg eingeschlagen werden, der situationsgerecht zwischen traditioneller Fachberatung und systemischer Prozessberatung oszilliert«? (R. Königswieser in diesem Heft, S. 32)

1 + 1 ≠ 2

Das komplementäre Zusammenfügen der tradierten Beratungsidentitäten mit ihren spezifischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofilen führt nicht per se zu einem leistungsfähigeren Beratungsprozess. Hier wird an sich Unverträgliches, d.h. 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. Denn nur diese Vorherrschaft sichert die Aufrechterhaltung der gewohnten beraterischen Identität der beteiligten Professionen. Ich kann nicht erkennen, wie diese grundlegenden Differenzen durch das Postulieren einer bestimmten »Haltung« der beteiligten Berater und Beraterinnen überbrückt werden können. Dieser Anspruch mag den »moralischen« Vorrang der systemischen Perspektive begründen helfen und damit die latente Asymmetrie in Richtung Prozessberatung unterstützen. Dadurch wird die unvermeidliche Konfliktdynamik jedoch nicht beherrschbarer gemacht. »Das Nadelöhr des Erfolges ist das Beraterteam selbst« (R. Königswieser in diesem Heft, S. 34). Dieser Feststellung ist nichts hinzuzufügen. Aber unter welchen Bedingungen kann dieses Team überhaupt arbeitsfähig werden? Vor dem Hintergrund dieser schwierigen Frage ist es nur zu verständlich, wenn die Autorin für ein Hereinnehmen der unterschiedlichen professionellen Perspektiven in das eigene Beratungsunternehmen plädiert. So kann für klare Führungverhältnisse gesorgt werden. Genau besehen, sorgt dieses komplementäre Miteinander der klassischen Fach- und Prozessberatung 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 und Beraterinnen ganz gewaltig, sie nehmen auch das Kundensystem mit nicht unbedingt wertschöpfenden Aktivitäten in Beschlag. Insofern ist 1 plus 1 höchstwahrscheinlich deutlich weniger als 2.

Welche Entwicklungen macht die Komplementärberatung auf Seiten des Kundensystems wahrscheinlich?

Hier gehe ich von der Annahme aus, dass dieser Zugang die latente Funktion, die die beiden vereinigten Bera-

tungstraditionen je für sich haben, im Organisationsalltag wiederum reproduziert. Expertenberater docken üblicherweise direkt beim Topmanagement an. Ihr Versprechen ist, die Anliegen desselben konsequent aufzugreifen und den Rest der Organisation eins zu eins darauf auszurichten. Die Spitze des Unternehmens ist der Klient der Beratung. In ihrem Sinne übernimmt Beratung vorübergehend eine Ersatzmanagementfunktion. Sie diagnostiziert und kommuniziert in der Organisation den sehr oft recht weitreichenden Veränderungsbedarf und stellt die Weichen für seine Implementierung, ohne sich in der Regel für dieselbe noch verantwortlich zu fühlen.

Expertenberater docken üblicherweise direkt beim Topmanagement an.

Diese Rollenkonfiguration schützt das Topmanagement davor, selbst zum Thema der Veränderung zu werden. Die problematische Führungskonstellation, die selbst in der Regel einen hohen Anteil am Veränderungsbedarf der Organisation besitzt, bleibt unberührt. Es ist genau diese schützende Externalisierung der Führungsverantwortung im Beratungsprozess, die dafür sorgt, dass bei solchen Projekten immer wieder eine äußerst begrenzte Nachhaltigkeit in der Wirkung des Beratungsgeschehens beobachtbar ist.

Demgegenüber docken die klassischen Prozessberater auftragsmäßig gerne im Personalbereich bzw. bei den internen Organisationsentwicklern an, natürlich mit einer Duldung durch die Unternehmensspitze. Sie konzipieren aufwendige Partizipationsarchitekturen quer zur Hierarchie und den formalen Bereichsgrenzen. Mit diesen unterschiedlichen Kommunikationsformaten mobilisieren sie die Auseinandersetzung der Leute mit den eingespielten Verhältnissen, sorgen für überraschende Vernetzungen und berührende emotionale Erfahrungen, die verfestigte Blockierungen wieder auflösen können. Die Bereitstellung außergewöhnlicher Kommunikationsräume ermöglicht hierarchieübergreifend die Verarbeitung von Rückmeldungen, die der normale Organisationsalltag nicht zulässt. Im Kern ist es Widerstandarbeit und eine Verflüssigung der organisationsinternen Kooperationsmuster, die da geleistet wird.

Auch in diesen Prozessen wird der problemerzeugende Kern der Führungskonstellation (vor allem bezogen auf das Topmanagement) in der Regel nicht angetastet. Solche Beratungsprojekte entschärfen denselben vorübergehend in seiner destruktiven Wirksamkeit, ohne dass es gelingt, ihn ernsthaft bearbeitbar zu machen.

Vom Fehlen eines integrierten Führungsverständnisses

Kundensysteme, die die Komplementärberatung gezielt nachfragen, operieren wahrscheinlich nach wie vor in dieser gespaltenen Welt mit ihren latenten Funktionalitäten. In Organisationen dagegen mit einem Management an der Spitze, das sich selbst bereits einem integrierten Führungsverständnis verpflichtet fühlt und das eigene Tun ständig selbstkritisch mitreflektiert, wird das Leistungsversprechen der Komplementärberatung nicht sehr anschlussfähig sein. Es ist deshalb sehr wahrscheinlich, dass sich diese Art der Beratung auch dem üblichen Externalisierungsdruck des beauftragenden Topmanagements ausgesetzt sieht und in der Koalition mit demselben die Veränderungsziele desselben zu entwickeln und umzusetzen hat. Die Seite der Prozessberatung hat dann die schwierige Aufgabe, in umfangreichen Partizipationsschleifen die emotionalen Grundlagen bei allen Beteiligten für die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Vorhabens sicherzustellen und den möglicherweise aufkommenden Misstrauenssignalen rechtzeitig entgegenzuarbeiten. Keine ganz einfache Gratwanderung, bei der die Verlagerung zentraler Systemwidersprüche ins Beratersystem für den Kunden durchaus entlastend wirken kann. Bringt dies allerdings die Organisationen in ihrer Problemlösungsfähigkeit deutlich weiter?

Resümee

In der Annahme, Fach- und Prozessberatung könnten kooperativ zusammengebunden werden und dabei ihre angestammte professionelle Identität im Kern aufrechterhalten, genau darin liegt der zentrale Webfehler dieser Beratungskonzeption. Sie leuchtet in ihrem alternativen Leistungsversprechen vordergründig zwar ein. Sie kann dieses Versprechen in dem vorgesehenen Kooperationsmodell aber letztlich nicht auf eine produktive Weise einlösen. Denn die klassischen Identitäten eignen sich nicht für ein kooperatives Miteinander. 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 (die sachliche, die soziale und die zeitliche) gleichzeitig bearbeitbar macht, ohne nach wie vor prioritär in den klassischen Identitätskonzepten zu wurzeln. In der Entwicklung dieses »dritten Modus« liegt zurzeit die entscheidende Herausforderung der Organisationsberatungsbranche. Dieser Modus wird das klassische Selbstverständnis der tradierten Ansätze transzendieren und auf der Basis eines transdisziplinären Theoriehintergrundes, wie ihn beispielsweise die neuere Systemtheorie bietet, eine neue professionelle Orientierung schaffen. Auf dem Weg dorthin stellt die Komplementärberatung ein Phänomen des Übergangs dar.



Literatur »Komplementärberatung«:

Königswieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J., Hrsg., (2006): Komplementärberatung Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta

Lutz, C. (1997): Leben und Arbeiten in der Zukunft. München: Wirtschaftsverlag, Edition Seminar, (2. Auflage)

Miegel, M. (2002): Die deformierte Gesellschaft. Wie die Deutschen ihre Wirklichkeit verdrängen. Berlin: Propyläen, (10. Auflage)

Sennett, R. (2005): Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: BV Berlin Verlag

Soros, G. (1998): The Crisis of Global Capitalism, Open Society Engagement. London: Greenwood Press

Literatur »Komplementärberatung/Kommentar«:

Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. (Hrsg.): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how, Stuttgart 2006 (Klett-Cotta)

Königswieser, R.: Komplementärberatung: Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht; in »Revue für postheroisches Management« 2/08