



Dr. Roswita Königswieser

Geschäftsführende Gesellschafterin von KÖNIGSWIESER & NETWORK, leistet seit Jahren Pionierarbeit, um den systemischen Beratungsansatz in der Wirtschaft zu etablieren. Bei der Begleitung komplexer Veränderungsprojekte unterstützt sie nicht nur internationale Unternehmen, sondern bildet auch Veränderungsmanager und Berater in der Komplementärberatung weiter.

Kontakt: roswita.koenigswieser@koenigswieser.net



Erik Lang

Studium der Betriebswirtschaftslehre, lic.oec.publ.; Gesellschafter von KÖNIGSWIESER & NETWORK, Wien. Arbeitsschwerpunkte sind Komplementäre Beratung, insbesondere Strategieentwicklung und die daraus abgeleitete Gestaltung und Begleitung von komplexen und nachhaltigen Veränderungsprozessen. Ausbildung und Qualifizierung von Veränderungsmanagern und Beratern.

Kontakt: erik.lang@koenigswieser.net

Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht

Erfahrungen zur Komplementärberatung

Dieser Text handelt von Vorurteilen. Und er beginnt mit dem Eingeständnis, dass auch die systemische Organisationsberatung nicht frei von Vorurteilen ist. Organisationsberatern geht es gemeinhin darum, ihre Kunden so zu beraten, dass diese erfolgreicher werden. So weit, so gut – unterschiedliche Haltungen und Konzepte führen jedoch dazu, dass unterschiedliche Vorgehensweisen als zielführend angesehen werden.

«Es ist leichter, ein Atom zu zertrümmern, als ein Vorurteil zu überwinden.»

Albert Einstein

Wir stereotypisieren:

- Organisationsberatung als Fachberatung findet in einem Dienstleistungssektor statt, in dem speziell ausgebildete Fachleute mit ihrem Wissen im Bereich Betriebswirtschaft, Technik usw. Organisationen bei der Lösung von Problemen unterschiedlichster Art zur Seite stehen. Fachberater stützen sich in ihrer Tätigkeit in erster Linie auf standardisiertes Wissen und auf ihre Kompetenz in der Interpretation von Daten. Die Logik dieser Interpretation sowie der abgeleiteten Handlungsoptionen und Konzepte entspricht einem mehr oder weniger komplexen, vielschichtigen, aber rationalen Ursache-Wirkungs-Schema. Sie orientiert sich an den ökonomischen Geschäftszwecken: direkte Schaffung von Mehrwert und Verbesserung der Ertragslage, Steigerung der Produktivität und Effizienz, Sicherstellung der Effektivität und Behebung von Defiziten. Fachberatung löst Probleme für Organisationen.
- Organisationsberatung als systemische Prozessberatung hingegen sieht und behandelt Organisationen als Organismen, die in sich selbst die Fähigkeit und Kraft besitzen, Lösungen für schwierige Situationen und Probleme zu entwickeln. Dieser Beratungsansatz dient letztlich der Freisetzung blockierter Energien, der respektvollen Einigung auf gemeinsame Zielvorstellungen und Entscheidungen sowie deren konsequenter Umsetzung – mit dem Ziel, die Problemlösungsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Systemische Prozessberatung ist kontextorientiert, offener in den Ergebnissen und Prozessschritten, bindet Betroffene ein, mobilisiert

Energien, fordert Reflexion und Feedback-Prozesse. Im Gegensatz zur Fachberatung produziert sie daher zunächst nicht Sicherheit, sondern Unsicherheit. Organisationen schaffen selbst die Grundlage für ihre Problemlösungen.

Vorurteile helfen, den eigenen Weg als einzig Gangbaren zu sehen. Sie verstellen den Blick für die andere, diskreditierte Seite und versichern uns – scheinbar – unserer Identität. Das geht so lange gut, bis wir aus dem Umfeld unseres Handelns dezent auf die andere Seite der Medaille hingewiesen werden. Im Folgenden wollen wir mit unseren Erfahrungen zur Komplementärberatung zeigen, wie produktiv das Aufgeben von Vorurteilen für alle Seiten sein kann.

Entstehungsgeschichte des Modells Komplementärberatung

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).

Für die Entwicklung des Modells 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 (Lutz 1997), auf das Phänomen der Patchworkfamilien sowie auf die Veränderung der Beziehungsqualität – von nahen Beziehungen zu Transaktionen (Soros 1998). 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.

«Dieser Text beginnt mit dem Eingeständnis, dass auch die systemische Organisationsberatung nicht frei von Vorurteilen ist.»

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. Mit welchen Dilemmata haben es nun unsere Auftraggeber zu tun?

- Neben dem offensichtlichen Zeitdruck, dem Informationsmangel und der relativen Ohnmacht sind sie immer stärker – quasi auf der «Hinterbühne» – mit unausweichlichen Widersprüchen konfrontiert: mit den Ansprüchen des kurzfristig denkenden Kapitalmarkts und den längerfristigen Ansprüchen der Organisation; mit den rationalen Erwartungen an die Rolle und den emotionalen Bedürfnissen der Person oder auch mit der Dringlichkeit, inhaltliche Ziele zu erreichen (was), und der Notwendigkeit eines dafür wichtigen adäquaten Kommunikationsprozesses (wie).
- Den Kunden genügt immer seltener ein solitärer Prozessberatungsansatz. Sie erwarten in Zwickmühlen, für die es keine Entweder-oder-Lösungen gibt, die jeweils passende Unterstützung: Wir sollten nicht nur Gesprächspartner und Ideenlieferanten in Businessfragen sein, sondern gleichzeitig

auch die dafür nötigen Kommunikations- und Veränderungsprozesse begleiten und deren Implementierung sicherstellen.

- Kunden erwarten Entlastung durch gemeinsame inhaltliche Überlegungen und eine klare Positionierung unsererseits. Sie wünschen sich, zu innovativen Ideen hingeführt, ja provoziert zu werden. Sie haben oft nicht die Zeit für langsame Prozesse, sondern erhoffen sich rasches Agieren, also eine möglichst simultane Durchführung von Konzeptarbeit und deren kurzfristiger Umsetzung.

«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 Musterveränderungen 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 unglaublich.»
- «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 Lernprozess, bis wir zugeben konnten, dass wir zwar Unternehmen im Veränderungsprozess begleiten und unterstützen können, selbst aber Angst vor einem Wandel unserer Identität und den sich daraus ergebenden Konsequenzen hatten. Bemerkenswert war für uns, dass es auch auf der Seite der «klassischen Berater» einen wachsenden, prinzipiellen Anspruch auf Ergänzung um den jeweils ausgeblendet Teil gibt. Das 7-S-Modell von McKinsey hat schon vor Jahren die harten Fakten und weichen Faktoren mit einbezogen. Darüber hinaus gibt es Konzepte, wie etwa die Balanced Score Card (BSC), die ebenfalls davon ausgehen, dass nur die Integration aller vier Elemente – nämlich Finanz-, Kunden-, Potenzial- und Prozessperspektive – die Unternehmensrealität zur Gänze umfassend abbildet. Noch einmal: Theoretisch spricht alles dafür, aber die Frage nach der praktischen Umsetzung stellt sich einmal mehr.

Das Modell Komplementärberatung

Mit dem Modell der Komplementärberatung unternehmen wir den Versuch, einen – zunächst idealisierten! – konzeptuellen Rahmen zu liefern, in dem Komplementärberatung verwirklicht werden kann. Das «Haus» der Komplementärberatung (Abbildung 1) 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 noch der andere Weg allein, sondern ein dritter Weg eingeschlagen wird, der situationsgerecht zwischen traditioneller Fachberatung und systemischer Prozessberatung oszilliert.

Komplementärberatung interveniert entlang der Unternehmensentwicklungs-Funktion Vision/Strategie – 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 deren Wirkung.

Abbildung 1

Das «Haus» der Komplementärberatung

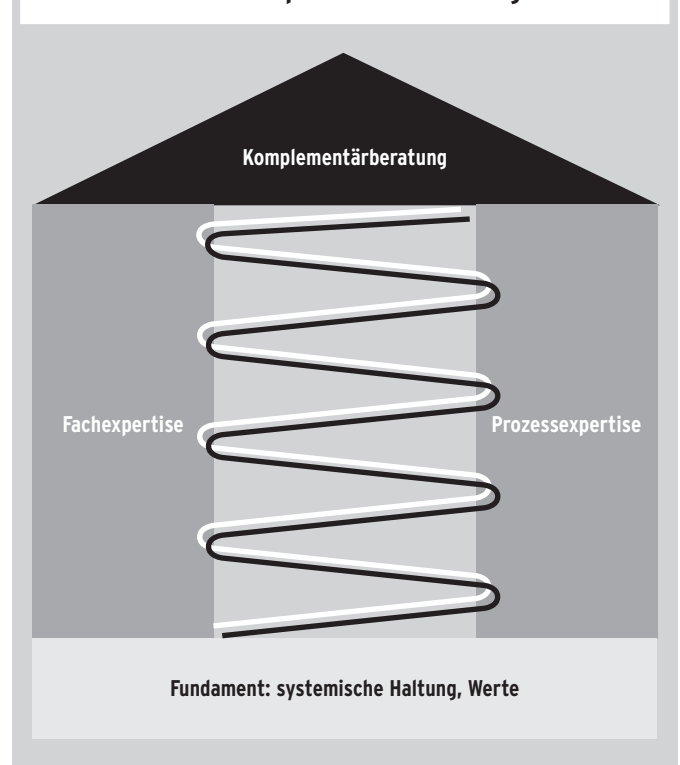
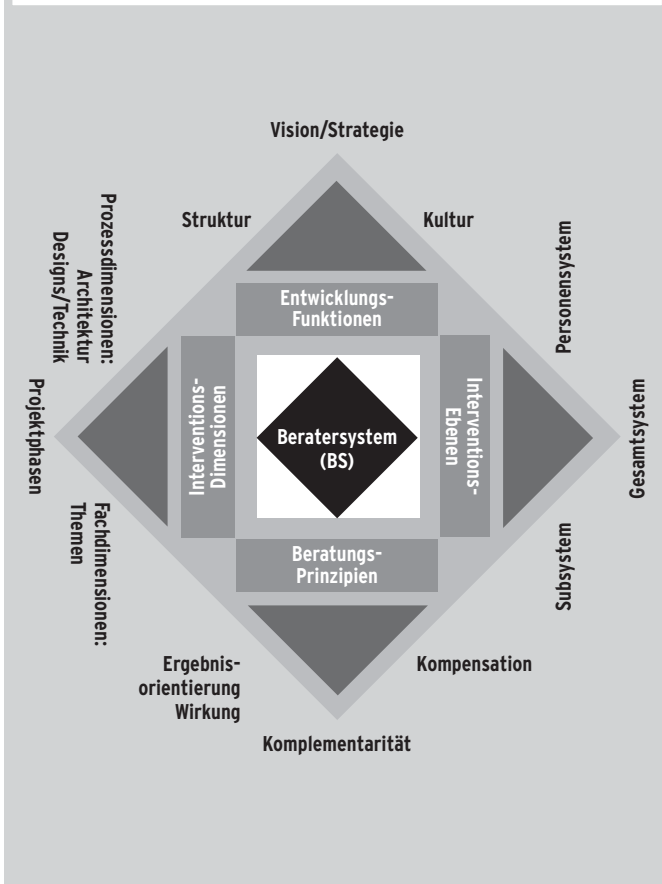


Abbildung 2
Die Hauptelemente des Komplementärmodells



Da sich die Haltung für den Komplementäransatz als zentrale Größe erweist, wollen wir sie deutlicher beschreiben. Sie lässt sich am ehesten im Unterschied sowohl zur Haltung der «reinen Fachberater» als auch zu jener 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. Die Vision und das angestrebte Ergebnis stets im Blick, berät das komplementär zusammengesetzte Beraterteam im Feld zwischen Strategie, Struktur und Kultur. Es kompensiert, tatkräftig und doch sorgfältig abwägend und reflektierend, das Wissen im Klientensystem durch sein integriertes Fach- und Prozess-Know-how, und zwar so, dass sich das Ausmaß an Unterstützung an der Dynamik des Kompetenzaufbaus im Klientensystem orientiert. Die Hauptelemente des Komplementärmodells sind in Abbildung 2 zusammenfassend visualisiert.

«Theoretisch spricht alles dafür, aber die Frage nach der praktischen Umsetzung stellt sich einmal mehr.»

Übertreibung veranschaulicht. Und deshalb arbeiten wir in den Abbildungen 3 bis 5 in ganz bewusst stereotypisierter Form die für uns relevanten Unterschiede der Beratungsformen konturierend heraus, um auf die besonderen Rolleneigenschaften der Komplementärberatung hinzuweisen.

Abbildung 3
Weltbild und Glaubenssätze der Beratungsansätze

Fachberatung	Komplementärberatung	Systemische Prozessberatung
<ul style="list-style-type: none"> Die Welt funktioniert letztlich wie eine Maschine. Ohne Zweck kein Sinn. 	<ul style="list-style-type: none"> Der Kommunikation kommt eine Schlüsselrolle zu, um die Welt zu verstehen, und in bestimmten Situationen ist das Ursachen-Wirkungs-Schema zu beachten. 	<ul style="list-style-type: none"> Unsere Vorstellungen erzeugen durch Sprechen die Welt. Alles fließt, alles ist Kommunikation.
<ul style="list-style-type: none"> Ohne gesteuerte Rationalität kein Fortschritt, das zeichnet Menschen aus. 	<ul style="list-style-type: none"> Es geht um die Öffnung von Optionen zwischen rationalen Grenzen und gefundenen Möglichkeiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Wir lassen Emotionen und Selbstentwicklung zu.
<ul style="list-style-type: none"> Ich glaube an Effizienz und Leistung. Das bringt Lösungen. 	<ul style="list-style-type: none"> Es geht um das passende Maß an Sinn und Effizienz, an Fremd- und Selbstverantwortung. 	<ul style="list-style-type: none"> Ohne Sinnkategorie kein Leben.
<ul style="list-style-type: none"> Ökonomie bestimmt die Welt. 	<ul style="list-style-type: none"> Es ist die ökologische Ökonomie zu entwickeln. 	<ul style="list-style-type: none"> Ökologie ist Leben.
<ul style="list-style-type: none"> Es geht um rasche Lösungen. Wir bieten Präsenz beim Kunden. 	<ul style="list-style-type: none"> Wir brauchen je nach Situation Beschleunigung und/oder Zeit für Reflexion. 	<ul style="list-style-type: none"> Es geht um nachhaltige Lösungen, Entwicklung braucht Zeit, Entschleunigung. Wir setzen punktuelle Interventionen.

Abbildung 4
Beziehungsgestaltung und Rollenselbstverständnis der Beratungsansätze

Fachberatung	Komplementärberatung	Systemische Prozessberatung
<ul style="list-style-type: none"> • Meine Rolle ist der des Ingenieurs vergleichbar, der Mängel repariert und Prozesse optimiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir arbeiten in differenzierten Rollen als Sparringspartner, Experte, Coach, Spieler-Trainer, Begleiter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ich verstehe mich als Gärtner, Entwickler.
<ul style="list-style-type: none"> • Das Top-Management ist unser Klient. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir definieren das Klientensystem kontextabhängig und berücksichtigen die Rolle des Topmanagements als besondere Einflussgröße. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das gesamte System ist unser Klientensystem.
<ul style="list-style-type: none"> • Wir bewerten, beziehen Position. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir sind Anwälte der Ambivalenz und sorgen für Reflexionsräume. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir reflektieren, sind aber neutral.
<ul style="list-style-type: none"> • Wir orten die Defizite, bringen unser Wissen als Lösungen ein, geben Rat und bringen Entlastung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach vorhandenen Motiven, Potenzialen und Defiziten tragen wir wertschätzend zur Entwicklung von Alternativen bei. Wir suchen Ansatzpunkte für Veränderung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir arbeiten ressourcenorientiert, wertschätzend und irritieren konstruktiv.
<ul style="list-style-type: none"> • Wir geben Sicherheit bezüglich Ergebnis, Ziel, Instrumenten und Standardisierung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir geben so viel Sicherheit wie nötig und so wenig vorgefertigte Lösungen wie möglich. Wir sind Maßschneider mit Teilstandardisierungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir begleiten das Klientensystem, damit die Klienten mit ihrer Unsicherheit besser umgehen können. • Wir sind Maßschneider.

Abbildung 5
Strategische Orientierung der Intervention der Beratungsansätze

Fachberatung	Komplementärberatung	Systemische Prozessberatung
<ul style="list-style-type: none"> • Wir streben klare, widerspruchsfreie Lösungen an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Oszillieren zwischen Inhalt und Reflexion ermöglicht eine positive Veränderung der Problemlösungsmuster. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir wollen Musterveränderungen erreichen, die Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen - Veränderung 2. Ordnung.
<ul style="list-style-type: none"> • Wir arbeiten mit Topmanagern und Experten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir arbeiten mit jenen Personen und Gruppen, die die Themen rasch und nachhaltig bearbeiten können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir machen Betroffene zu Beteiligten und beziehen die Mächtigen mit ein.
<ul style="list-style-type: none"> • Wir orientieren uns an der Sachlogik: an Zahlen, Daten und Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir oszillieren zwischen Sachlogik, Deblockierungsarbeit und Reflexion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir deblockieren Energien, haben Muster, Beziehungen und Kommunikation im Blick.

Beispiel: Komplementärberatung bei Migros

Unserer Erfahrung nach ist das Nadelöhr der Realisierung der Komplementärberatung die Fähigkeit, den Ansatz im Beraterteam zu leben. Dort werden zu Projektbeginn die Weichen für Erfolg oder Misserfolg der Komplementärberatung gestellt. Zur Illustration wählen wir einen Beratungsprozess bei MIGROS – aus zwei Gründen: Erstens wurde der Ansatz hier – insbesondere in Bezug auf die «lessons learned» – erfolgreich angewendet. Zweitens waren wir hier nicht nur innerhalb des Königswieser-&-Network-Staffs komplementär besetzt, sondern wir

wurden auf Wunsch des Kunden auch mit einem großen klassischen Beratungsunternehmen «zusammengespannt».

Das Unternehmen

Die Migros-Gruppe ist mit ihren Super-, Verbraucher- und Fachmärkten der größte Detailhändler der Schweiz. Das Genossenschaftsmodell, das der legendäre Gründervater Gottfried Duttweiler um 1950 dem Unternehmen als demokratische Basis zugrunde gelegt hat, wirkt als identitätsstiftende Leitkultur, ist aber zusehends verschärftem Wettbewerb und somit Preisdruck ausgesetzt. Die fetten Jahre sind vorbei, die Margen werden dünner.

Die Ziele des Projekts

Das Unternehmen befindet sich nicht in einer finanziellen Krise, möchte aber rechtzeitig vorbauen, um die Nummer eins auf dem Heimatmarkt zu bleiben. Die Organisation soll gestrafft und effizienter gestaltet werden. Die Zentrale, der Migros-Genossenschaftsbund, unterwirft sich daher einem Costcutting-Prozess, der von einem der größten internationalen Beratungsunternehmen unterstützt wird. Das Departement Marketing – unser Kundensystem, der größte Zentralbereich – verfolgt aber gleichzeitig auch qualitative Ziele.

Hier muss einerseits eine 15-prozentige Reduktion der Gesamtkosten – die zu 85 Prozent aus Personalkosten bestehen – erreicht werden (Abbildung 6). Darüber hinaus soll andererseits eine zukunftsfähige Struktur entworfen werden, die die Akteure und die Organisation «befähigt», effizient zu entscheiden und zu handeln. Und man erwartet eine 20-prozentige Effizienzsteigerung infolge des Projekts.

Die Auftragskonstellation

Die Leitung des Departements Marketing, verantwortlich für das gesamte Kerngeschäft, ist davon überzeugt, dass ein zu-

kunftsweisendes und nachhaltig wirkendes Restrukturierungsprojekt mehr als den Aufbau fachlichen Know-hows erfordert. Sie setzt unsere Beauftragung mit der federführenden Gesamtverantwortung für das Beratungsprojekt – inklusive des Auftrags an das große Beratungsunternehmen – durch.

«Eine zentrale Motivationsquelle, diesen Ansatz zu entwickeln, war die schmerzliche Erfahrung, dass wir mit unserem systemischen Prozessmodell in unseren Projekten an Grenzen stießen.»

Das Einsparungsprojekt «Performance» soll in unser Projekt integriert werden. Wir haben somit in diesem Projekt die Rolle eines Generalunternehmers inne. Abbildung 7 zeigt die Anteile an Prozess- und Fachberatung in den verschiedenen Projektphasen schematisch auf.

Abbildung 6
Zielsetzung des Projekts

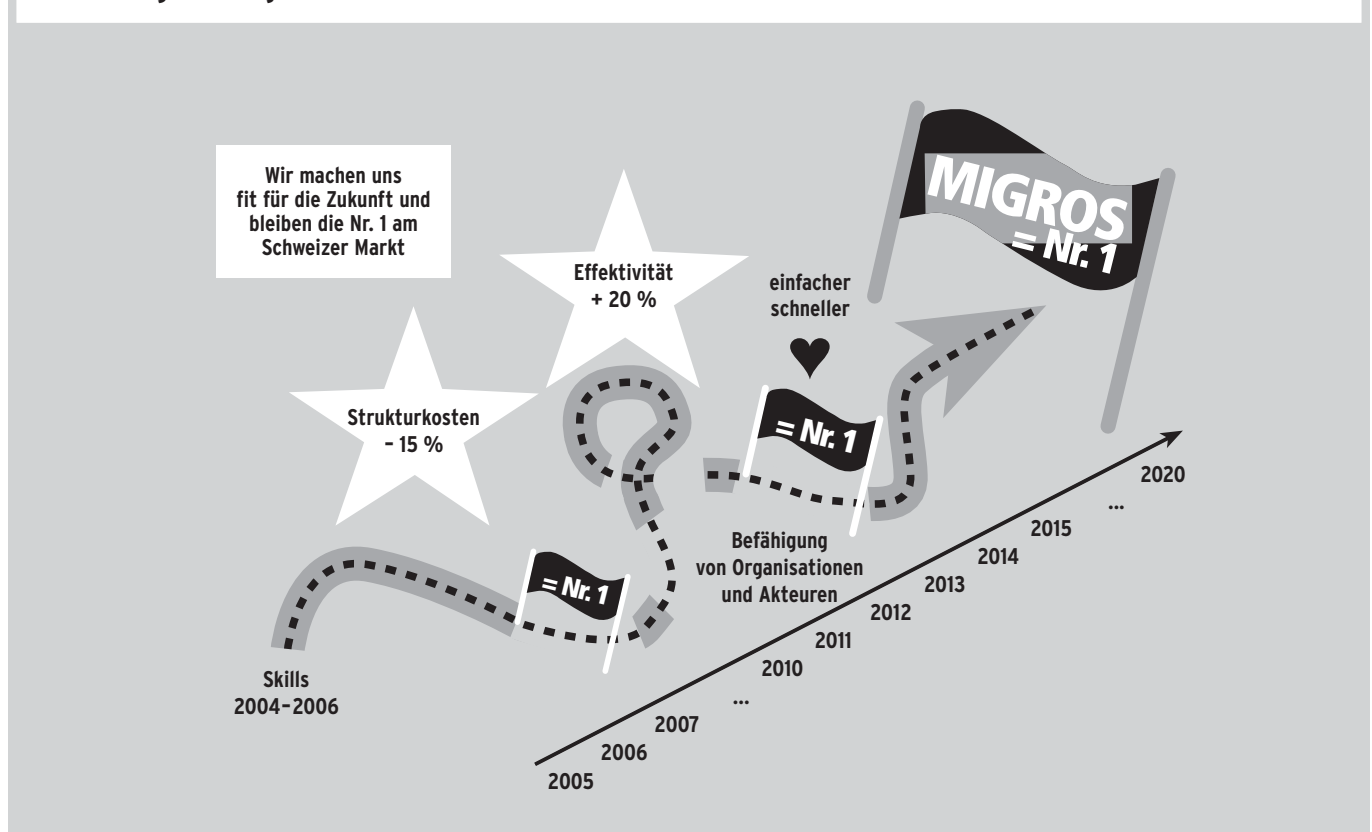
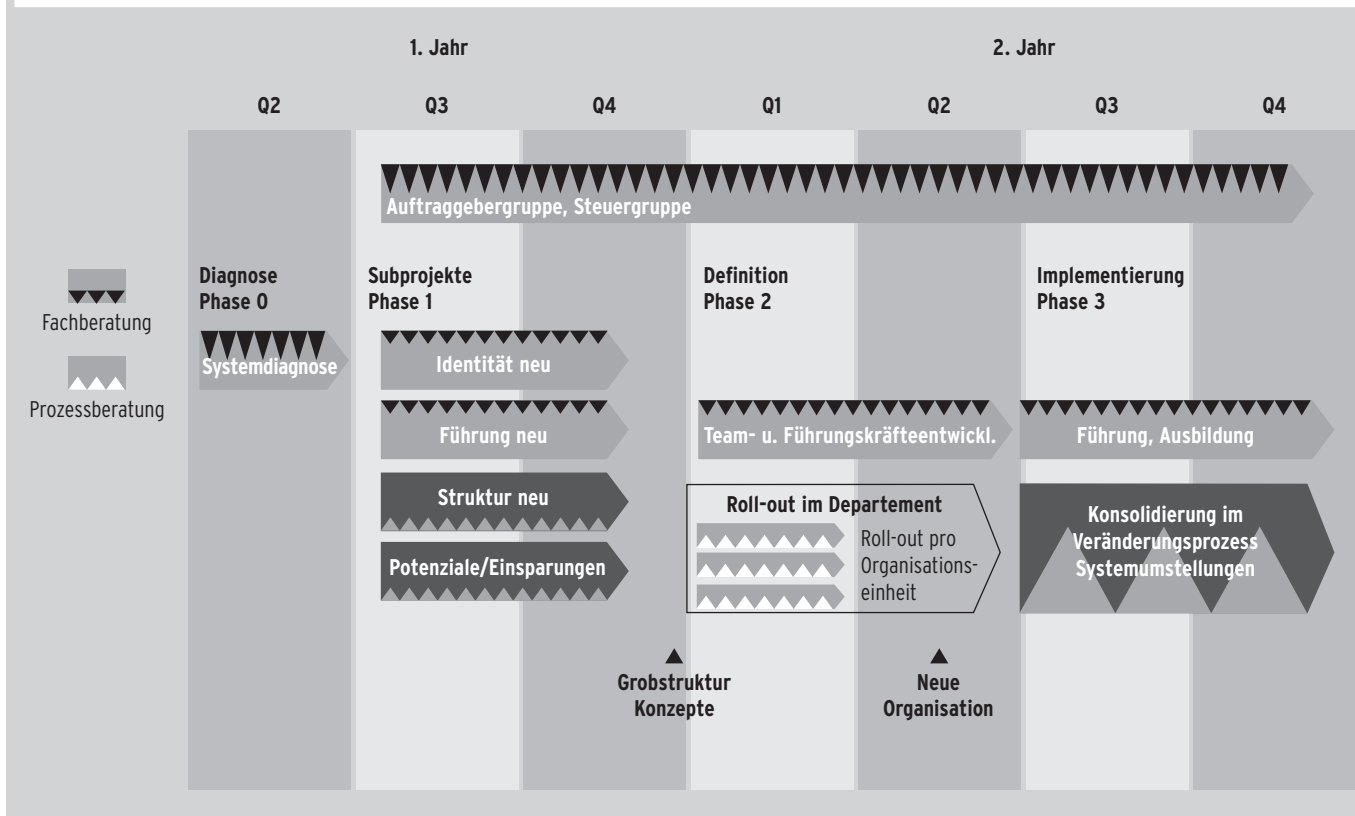


Abbildung 7
Projektphasen: Integration von Fach- und Prozess-Know-how



Mittendrin: Die Projektwirklichkeit

In der zunächst durchgeführten Systemanalyse (Gruppeninterviews/Erhebung betriebswirtschaftlicher Daten) kommt seitens der Mitarbeiter die Identifikation mit dem und der Stolz auf das Unternehmen zum Ausdruck, aber auch der Wunsch nach Reorganisation und Neuorientierung. Die Mängel, Doppelspurigkeiten und Blockaden in den Arbeitsabläufen erzeugen einen im Tagesgeschäft deutlich spürbaren Leidensdruck.

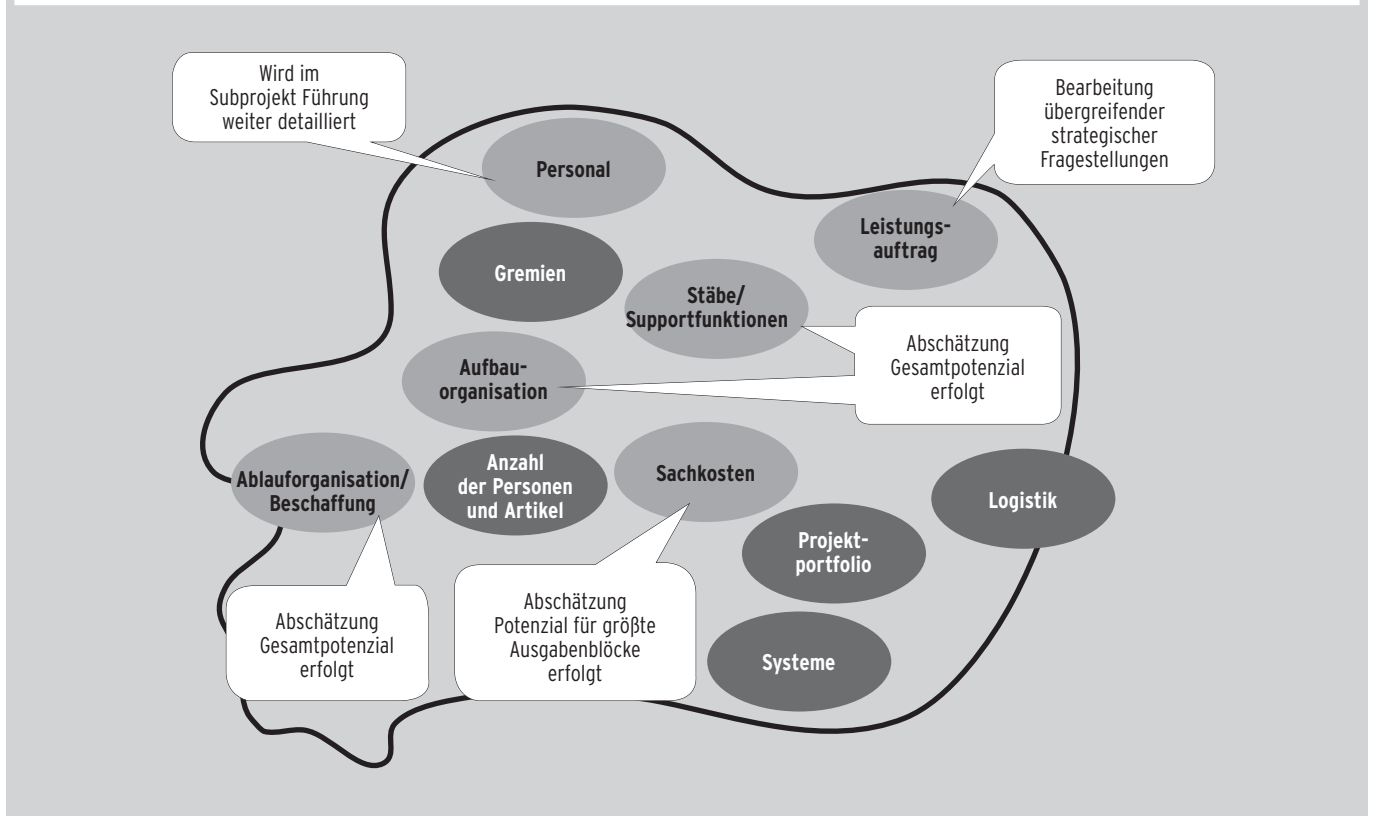
Die Widersprüchlichkeiten, die sich in der Auftragslage spiegeln – einerseits eine zukunftsfähige Organisationsstruktur zu schaffen, andererseits massive Kosteneinsparungen zu erreichen (was einen Personalabbau zur Folge hätte), sollen über die Auftraggeberrunde, eine Steuergruppe und vor allem über zwei zentrale Hebelprojekte, die auf den ersten Blick einander diametral entgegengesetzte Themen behandeln, aufgehoben werden.

Erstens: Im Subprojekt «Potenziale» werden mit den Projektmitarbeitern Wege sondiert, wie die geplanten Einsparungen zu bewerkstelligen sein könnten: Woraus setzen sich die Kosten zusammen? Wie können Ressourcen effizienter eingesetzt werden? Wo sind Potenziale zu finden? Welche Maßnahmen müssen dafür umgesetzt werden? Die Potenziallandschaft des Projekts zeigt den Suchprozess der Gruppe, die erfolgversprechendsten «Bohrlöcher» zu finden. Wir begleiten die Arbeit mit einem komplementären K&N-Tandem. Ein Kollege aus dem zweiten Beratungsunternehmen ist bei den Workshops dabei und stellt, wenn nötig, genaue Berechnungen zur Verfügung. Wir als komplementäres K&N-Team oszillieren zwischen dem Einbringen von Fachfragen und Inputs, dem

Systemanalyse: Der Wunsch nach Neuorientierung

- «70 Prozent all unserer Probleme sind hausgemacht.»
- «Wir haben neun Hierarchieebenen!»
- «Unsere Entscheidungs- und Überzeugungsprozesse sind zu schwerfällig.»
- «Wir sind super im Erstellen von Konzepten, schwach in deren Umsetzung.»

Abbildung 8
Übersicht zur Potenziallandschaft für Kostenreduktion



Hereinholen von Benchmarkdaten und dem Einrichten von Reflexionszeiten, in denen über kollektive und persönliche Ängste und Hoffnungen gesprochen wird, die durch die Vorwegnahmen von Ereignissen infolge der Umsetzung der geplanten Maßnahmen ausgelöst werden: «Was würde das alles für mich persönlich bedeuten?»

Zweitens: Das Subprojekt «Strukturen» geht die Umformung bewusst gleichzeitig und ohne zu frühe Abstimmung mit dem Kostenprojekt von einer radikal anderen Seite an: Hier kümmert man sich nicht um die laufenden Kosten oder darum, wie die Dinge zurzeit funktionieren. Hier ist vielmehr Raum für visionäre Neugestaltung, wobei die Mitarbeiter die Rolle von Architekten haben, die das Departement «auf der grünen Wiese» neu entwerfen, den Betrieb – in die Zukunft projiziert – völlig neu strukturieren. Wir begleiten auch dieses Projekt in einem komplementären Tandem von K&N gemeinsam mit den Fachberaterkollegen der zweiten Organisationsberatung: Inhaltliches Know-how wird von K&N kompensatorisch zur Verfügung gestellt. Wir stellen auch hier Fragen, regen Benchmarks an, geben Hinweise. Die Kollegen übernehmen die detaillierte Ausarbeitung von Alternativen, berechnen Modelle.

Wir planen auch hier wieder regelmäßige Reflexionsphasen zwischen den kreativen, inhaltlich oft schwierigen Arbeitsprozessen ein, in denen mögliche Wirkungen der geplanten Entscheidungen vorweggenommen, Querbezüge hergestellt, persönliche Gefühle und Betroffenheiten bearbeitet werden.

Alles, was sich die Gruppe fachlich selbst zutraut, macht sie auch selbst. Sie übernimmt im späteren Verlauf sogar die Reflexionsfunktion. Mit den «anderen» Fachberaterkollegen finden immer wieder Klärungs- und Abstimmungsgespräche statt. Sie sind ab und zu als Gäste in die Steuergruppe geladen, bei der Arbeit mit den Auftraggebern werden sie – für uns nicht sehr wertschätzend – punktuell als «numbercruncher» genutzt.

Unser beider Beratungsstile sind sehr unterschiedlich: Wir bringen unser Wissen möglichst über Fragen, «maieutisch» ein, die Kollegen sprechen oft im Apellmodus:

«Sie müssen...», «Man darf nicht...» usw. Wir bemühen uns wechselseitig um Respekt und Akzeptanz. Wir haben kein Büro vor Ort, arbeiten in Workshopform, die Kollegen sind immer für die Kunden erreichbar.

Mit den Ergebnissen, den Idealbildern, die in den Projektgruppen entwickelt werden, konfrontieren die Mitarbeiter

3 Fragen - 3 Antworten

OE: Ist die systemische Organisationsberatung (SOB) am Ende?

Königwieser: Wenn sich die systemische Organisationsberatung als der Gralshüter der letzten Wahrheit, der reinen Lehre versteht, wenn sie ihr Weltbild und ihre Werte zu Prinzipien und Metatheorien erklärt, verschanzte sie sich hinter einer hohen, fast unüberwindbaren Schutzmauer. Diese Wirklichkeitskonstruktion verhindert Lernen, Entwicklung und Lebendigkeit. Man kann es auch dramatisch ausdrücken: SOB-erater müssen lernen, oder sie werden sterben!

Wenden aber SOB-erater ihre Paradigmen auf sich selbst an - etwa die Überzeugung, dass es keine absolute Wahrheit gibt oder, dass man von einem Richtig und einem Falsch nur kontextabhängig sprechen kann, so wird sich der systemische Ansatz immer weiter verbreiten.

OE: Kann systemische Organisationsberatung an den eigenen Vorurteilen zugrunde gehen?

Königwieser: Bei der Entwicklung des Komplementäransatzes haben wir selbst massiv mit unseren eigenen Vorurteilen gekämpft. Besonders wenn man mit seinem Wissen den systemischen Ansatz repräsentiert, kommt man in die Paradoxie hinein, einerseits «gesichertes» Wissen weitergeben zu wollen und andererseits das entwickelte Wissensgebäude, die Basis der Berufsidentität immer wieder in Frage stellen zu müssen, will man seinen formulierten Metawerten treu bleiben, z.B. eigene Erfahrungen, Urteile, Vorurteile in Frage zu stellen. Wir Systemiker predigen zwar, dass man mit Unsicherheit leben muss, aber wir halten an den eigenen Sicherheit gebenden Vorurteilen (z.B. «Die Mc Kinseys hinterlassen Blutspuren», «Fachberater sind undifferenziert» oder «wir wollen die Guten sein») fest.

Wir sagen zwar in Vorträgen: «Unterschiede sind Reichtum», aber wir selbst kämpfen damit, wirkliche Unterschiede im Ansatz als bereichernd zu sehen, z.B. wenn Konflikte in einem gemeinsamen Projekt auftreten. Der systemische Ansatz lebt davon, lebendig und anschlussfähig zu bleiben, wenn radikale Entwicklungen zugelassen werden. Er geht zugrunde, wenn er sich mit seinen eigenen Vorurteilen nicht auseinandersetzt - ganz nach dem Motto: «Es muss etwas geschehen damit's so gut bleibt, wie's ist».

OE: Was kann man da tun, um nicht über die eigenen Füße zu stolpern?

Königwieser: Forschen, experimentieren und reflektieren, reflektieren und nochmals reflektieren! Wenn Beratung besonders schwierig wird, neigt man dazu, den Rahmenbedingungen, den Klienten, den Kollegen Schuld zu geben. Es bleibt schmerzlich und schwierig, sich selbst in Frage zu stellen, Fehler zuzugeben, aus verschiedenen Perspektiven Feedback einzuholen, sich im Team Zeit für Hypothesenbildung zu nehmen - eben zu reflektieren. Über die eigenen Füße zu stolpern ist nicht schlimm. Daraus nichts zu lernen ist eine versäumte Chance!

schließlich im Rahmen eines Soundingboards das Topmanagement und ausgewählte Schlüsselpersonen. Es ist spannend, überraschend und erfreulich, dass die Ergebnisse zusammenpassen, obwohl es zwischendurch keine Abstimmung gab. Gemeinsam passen wir Idealbilder und Wirklichkeit einander an, filtern realistische, Ertrag versprechende und wettbewerbsfähige Lösungsmodelle heraus. Alle sind in dieser Phase hoch zufrieden. Die Gesamtkonzeption ist stimmig. Jetzt soll es um die Umsetzung gehen.

Stolpernd: Zwei Schritte vor, einen zurück

Der anschließende Feinplanungsprozess läuft so lange produktiv und mit großem Engagement aller Beteiligten, bis konkret Ressourcen - sprich: eine (reduzierte) Anzahl von Mitarbeitern - für die neu geschaffene Struktur festzulegen sind. Da kommen wieder persönlichen Ängste ins Spiel, es wird ziemlich schwierig. Erst hier wird es möglich, die kollektive Desillusionierungsarbeit zu leisten, neue Muster zu leben. Es gibt Konflikte zwischen Führungskräften, zwischen den Personalverantwortlichen und uns sowie zwischen K&N und den «anderen» Beraterkollegen.

«Wir bringen unser Wissen möglichst über Fragen ein, die Kollegen sprechen oft im Apellmodus.»

Es stehen unangenehme Personalentscheidungen an. Das Management verspürt den Druck der Belegschaft massiv und gibt diesen auch an die Berater weiter. In dieser Situation werden die Welten offenkundig, die zwischen den Reaktionen der beiden involvierten Beraterunternehmen stehen: Die klassischen Berater behalten primär das unmittelbare Interesse des Auftraggebers, des Topmanagements, im Auge und liefern die verlangten schnellen Vorschläge und Lösungen - bis hin zu Detailrechnungen und Präsentationsfolien. Wir sehen in dieser entscheidenden Situation die Eigenverantwortung des Kunden. Die zu erwartenden Konflikte müssen gelöst, die nötigen Diskussionen im Verlauf der Umsetzung dieser Entscheidungen geführt werden. Es geht darum, den Wandel tatkräftig, authentisch, bewusst und gemeinsam durchzustehen. Also begreifen wir uns aufgrund unserer grundsätzlichen Haltung als nicht dafür zuständig, der Führung etwa Entscheidungen über die Anzahl von Stellen und Personen abzunehmen. Hier gibt es massive Konflikte zwischen den klassischen Fachberatern und uns. Obwohl wir die Gesamtverantwortung haben, laufen einige ihrer Absprachen mit dem Topmanagement an uns vorbei.

Eine Strömung im Klientensystem übernimmt die Verantwortung und entscheidet über die Anzahl nötiger Stellen selbst, eine andere Strömung delegiert die Entscheidung an die «objektive Errechnung» durch die klassischen Berater (die ja im-

Abbildung 9
Stärken-Schwächen-Analyse zweier unterschiedlicher Projekte aus Sicht des Kunden

Stärken Auftrag an K&N	Schwächen Auftrag an K&N	Stärken Auftrag an Fachberater	Schwächen Auftrag an Fachberater
<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag Marketing • Ganzheitliche Betrachtung • Positives Image bei MA • Betroffene zu Beteiligten machen • Überprüfung Struktur «from top to bottom» • Fokus auf Soll-Prozess • Integration Management-Systeme • OE und PE integriert • Nachhaltigkeit dank Sinnverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenbelastung • Nicht alle Ziele sind bereits zu Beginn klar 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag von Toptop • Zielklarheit • Kostenorientierung • Know-how • Ressourcen Corporation Development • «Neutralität» Corporation Development • Vernetzung mit Industriebetrieben • Prozessdauer pro Direktion • Support HR 	<ul style="list-style-type: none"> • Modulare Betrachtung • Image bei MA und Kader • Keine Mitgestaltung auf unteren Ebenen • Verschonung Topmanagement • Fokus auf Ist-Prozesse • Keine Strukturbetrachtung • Keine Systembetrachtung • Keine OE-Aspekte • Gesamtdauer 3 Wellen • Kaum Nachhaltigkeit
Stärken K&N	Schwächen K&N	Stärken Fachberater	Schwächen Fachberater
<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktivistischer Ansatz • Integration Fach- und Prozess-Know-how: <ul style="list-style-type: none"> - Prozessarchitektur - Workshop-Design - Intervention - Haltung - Training, Ausbildung • Musterunterbrechung • Bearbeiten von Latenzen «Härte in der Sache» • Professionalität • Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • «Weiches» Image trotz Komplementärberatung 	<ul style="list-style-type: none"> • Management Ansatz • Know-how: <ul style="list-style-type: none"> - Cost-cutting-Prozess - Reengineering - Benchmarking - Detailhandel Int. - Migros (Großprojekte) - Migros Marketing - Beschaffung - Werbung - Controlling • Professionalität • Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • «Hartes» Image

mer vor Ort sind). Schon die voneinander verschiedenen Aufträge und Erwartungen an die beiden Beraterfirmen erzeugen unterschiedliche Zuschreibungen, obwohl wir versuchen, unser Know-how insgesamt zu bündeln. Die K&N-Fachberater werden in der Wahrnehmung der Kunden dem systemischen Ansatz zugeordnet, die anderen Fachberater bekommen die für die klassischen Businessberater typischen Zuschreibungen. Sie sind die «harten Bösen», wir sind die «weichen Guten». Das gipfelt in der Aussage der Projektpartner: «Lieber mit K&N gemeinsam die anspruchsvollen Projektziele erreichen, als sie von den anderen aufgedrückt zu bekommen». Die Stärken-Schwächen-Analyse in Abbildung 9 ist ein Originalchart, das uns der Projektleiter in die Hand drückt.

Trotz der Konflikte hinter der Bühne und trotz der schnellen Durchlaufzeit und mangelnder Miteinbeziehung der Genossenschaften bekommt das Projekt überwiegend positives Feedback. Erfolgsfaktoren dafür sind sicherlich die Stärke unseres Auftraggebers und internen Projektleiters, die Exzellenz der Mitarbeiter, aber auch der komplementäre Ansatz. Nach zwölf Monaten betrachten die Auftraggeber den Veränderungsprozess – unserer Meinung nach zu früh – als abgeschlossen.

Die Kosten sind reduziert, das Einsparungsziel ist erreicht, eine neue Betriebsstruktur gefunden – verschlankt auf 18 Prozent weniger Stellen. Von 17 Direktionen gibt es noch sieben. Es ist ein zu schneller Erfolg.

Eine kulturell nachhaltige Implementierung der Neuausrichtung ist unter den gegebenen Umständen allerdings noch nicht möglich. Daher wird als unterstützende Maßnahme parallel zum Veränderungsprozess ein maßgeschneidertes Leadership-Programm konzipiert und aufgesetzt. Kaskadenförmig und über einen Zeitraum von 12 Monaten wird zuerst mit der ersten, dann mit der zweiten und als Abschluss mit der dritten Führungsebene in jeweils drei Modulen gearbeitet: Man bespricht das gemeinsame Strategie- und Führungsverständnis, kollektive und individuelle Stärken und Schwächen, und mittels intensiver Fallarbeit und konkreter Maßnahmen wird der Veränderungsprozess unterstützt. Das Leadership-Programm wird zur Kommunikationsplattform und ermöglicht es, auch schwierige Themen und ungelöste Probleme des verfrüht abgeschlossenen Veränderungsprozesses besprech- und lösbar zu machen. Die Verknüpfung der Module über die Führungsebenen hinweg und das mehrtägige Miteinander während des

Erfahrungsaustauschs erzeugen eine völlig neue Form der Vernetzung der Führungskräfte und bilden eine wichtige Energiequelle für die neue Kultur.

Am Ende ist man immer schlauer: Lessons Learned

Es ist uns nur bedingt gelungen, die Potenziale der Komplementärberatung im Projekt zur vollen Entfaltung zu bringen. Auf der einen Seite haben wir im Beraterteam gemeinsam und erfolgreich für den Kunden eine hochkomplexe, sehr umfassende Beratungsdienstleistung erbracht, die aus einer Perspektive allein in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Nach Abschluss des Projekts sehen wir aber auch klar, was die Defizite unseres Vorgehens betrifft. Was genau in der Architektur, den Steuerungsgremien, den Designs und den konkreten In-

terventionen anders sein müsste, damit der Mehrwert des Komplementäransatzes zum Tragen kommt, können wir nun wesentlich präziser bestimmen. Wir nähern uns unseren Erfahrungen auf zwei Ebenen: Einerseits der Art der Zusammenarbeit zwischen den Fach- und Prozessberatern innerhalb unseres Unternehmens, andererseits zwischen den beiden Beratungsunternehmen.

Innerhalb von K&N waren wir recht zufrieden: Da war der sorgfältige und reflektierte Einsatz der Fachkompetenz, die Reflexion im erweiterten Staff, das gemeinsame Austragen und Verarbeiten der auftretenden Widersprüche. Wir ließen uns von Fragen leiten wie: «Wie viel Input ist wann sinnvoll?» «Wie stark müssen wir uns positionieren?»

In der Zusammenarbeit mit Kollegen des zweiten Beratungsunternehmens stießen wir an die Grenzen der Kooperation, als es darum ging, den strukturbedingten Spannungsbogen zwischen dem Erreichen der Ziele und dem Sicherheitsbedürfnis der Kunden auszubalancieren. Die beiden Beratungssysteme wurden an dieser Stelle durch nicht übereinstimmende Wertehaltungen getrennt, und es gelang nicht, diese Kluft zu überbrücken. Verstärkt wurden diese Konflikte, die der Kunde allerdings nicht direkt zu spüren bekam, durch die konkurrierenden ökonomischen Interessen.

Erfahrungen

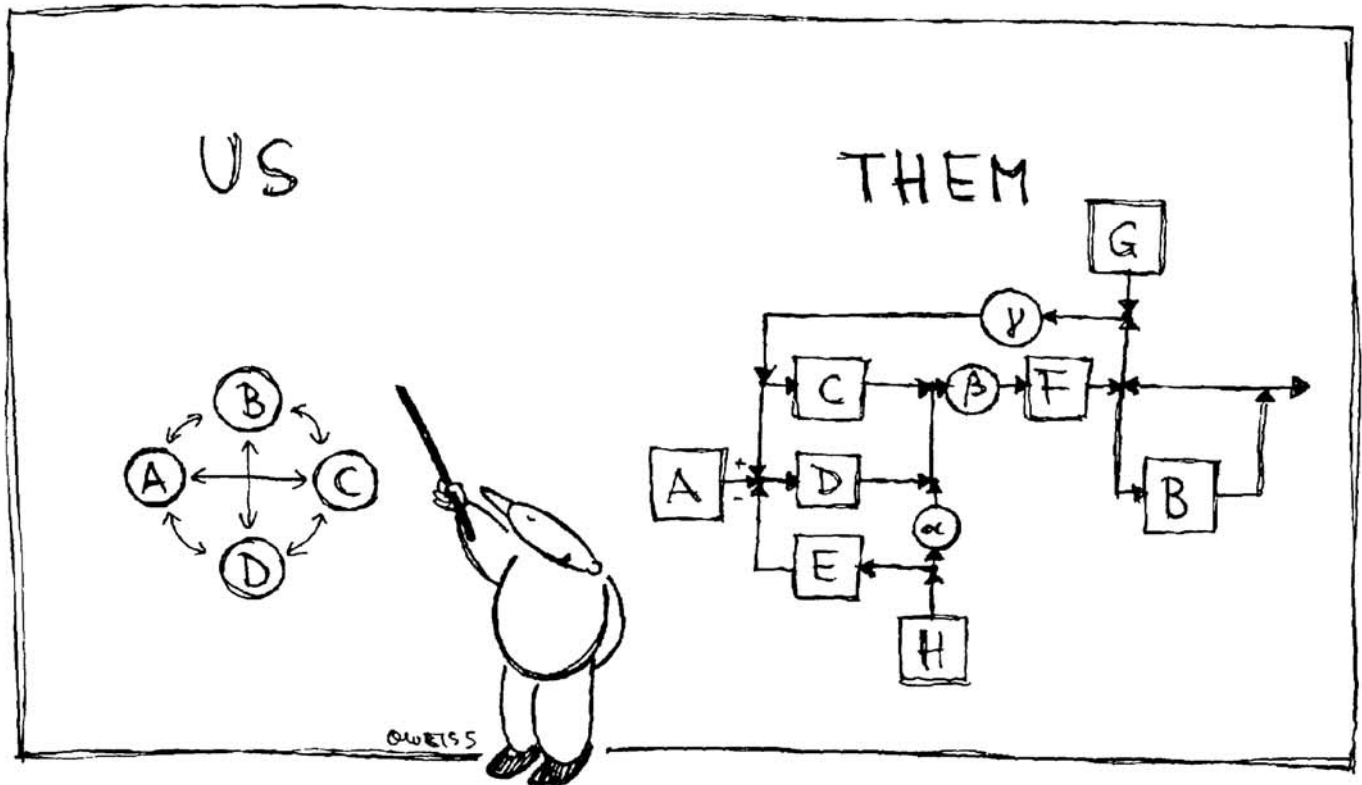
Unsere Erfahrungen in diesem Projekt - sowohl zwischen den komplementären K&N-Kollegen als auch mit dem internationalen «fremden» Beratungsunternehmen - machten uns wesentliche Erfolgsfaktoren funktionierender Komplementärberatung bewusst:

1. Zwangspartnerschaft ist kein Glücksmodell.
2. Zumindest hätten wir in der Anfangsphase genügend Zeit in die Konstituierung des gemischten Staffs, einer Teamentwicklung, in die Erarbeitung von Basisspielregeln investieren sollen, dabei hätten gemeinsame Ziele vereinbart und an einer minimalen, gemeinsamen Wertebasis und Haltung gearbeitet werden sollen. Dies ist natürlich ein nicht zu unterschätzender Aufwand und nur sinnvoll, wenn
3. in der Beziehung zum Auftraggeber eine grundsätzliche Akzeptanz hinsichtlich des komplementären Ansatzes vorhanden ist. Das war in unserem Projekt der Fall. Trotz allen Aufwands kann man aber nicht davon ausgehen, dass diese Vorarbeit auch in Krisenzeiten standhält, denn die Unterschiede in der Wertebasis und der Haltung waren sehr groß.
4. Wir bildeten mit den fremden Kollegen nicht wirklich einen gemeinsamen Staff, der sich inhaltlich auseinandersetzt und anhand der konkreten Ereignisse und Vorhaben gemeinsam Reflexionsarbeit leistet. Es gab Zeitprobleme, Berührungsängste und unproduktive Vorurteile.
5. Die unterstützende Supervision nahmen wir als K&N zwar in Anspruch, aber auf die Idee, dabei die «anderen» mit einzubeziehen, kamen wir nicht. Auch dieses Versäumnis hatte sich ausgewirkt.
6. Es gab zwar oberflächliche Wertschätzung zwischen den beiden Beratungsunternehmen, aber die tiefer liegende Skepsis blieb.

«Sie sind die 'harten Bösen', wir sind die 'weichen Guten'.»

Rückblickend können wir sagen, dass wir mehr Zeit und Energie in die Qualität der Beziehung und der Zusammenarbeit hätten investieren sollen – mindestens ebenso viel, wie wir für unseren komplementären K&N-Staff aufgewendet haben. Wir waren sicherlich nicht frei von Konkurrenzgefühlen, die das verhinderten. Innerhalb unseres komplementären K&N-Staffs war das Know-how in allen Architektur- und Designelementen integriert, das heißt, die Beraterarbeit wurde immer von einem «komplementären Tandem» geleistet. Wir hatten die Wahrnehmung, dass wir die Rolle der anderen Fachberater gewissermaßen als «Zusatz» hinzunehmen hatten. Mit deren Form der Wissens einbringung waren wir oft nicht einverstanden.

Auch 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, können wir nun besser beantworten als zu Beginn des Projekts. Wir haben uns entschieden, uns verstärkt das wichtigste betriebswirtschaftliche, ökonomische, technische Know-how ins eigene Unternehmen zu holen und uns stärker mit interdisziplinären Kollegen zu vernetzen, die eine ähnliche systemische Wertehaltung haben.



Fazit: Ist Komplementärberatung neu?

Es stellt sich 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 Integrieren 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 (vgl. 3 Fragen – 3 Antworten). Insofern ist die Komplementärberatung gewissermaßen eine logische Konsequenz der systemischen Organisationsberatung. Hier steht die Fähigkeit der systemischen Organisationsentwicklung, ihre eigenen Selbstbezüglichkeiten zu reflektieren und zu transzendieren, auf dem Spiel. Mit anderen Worten: Vorurteile zu explizieren, um sie aufgeben zu können.

Literatur

- Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp.
- Königwieser R., Sonuç, E., Gebhardt, J. und Hillebrand M. (Hrsg.) (2006). Komplementärberatung Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königwieser R. und Exner, A. (2006). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
- Königwieser R. und Hillebrand, M. (2007). Einführung in die systemische Organisationsberatung. 3. Aufl. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
- Lutz, C. (1997). Leben und Arbeiten in der Zukunft. 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.