

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Vorwort

**Roswita Königswieser**

Ich freue mich über die Initiative meiner Gesellschafterkollegen, dieses Buch herauszugeben.

Es gehört zur Identität und Tradition von K & N, mit dem Netzwerk zu reflektieren. Erfahrungen und Wissen auszutauschen, Neues zu entwickeln – das ist aber für Selbstständige, die anspruchsvolle Projekte betreuen, hart arbeiten und sich oft ökonomischem Druck ausgesetzt sehen, keineswegs selbstverständlich. Doch genau dieses Ringen um Qualität, um neue Konzepte, um Erfolg, um Bewusstheit macht gute Berater aus.

Den komplementären Spagat zu schaffen – zwischen Praxis und Theorie, zwischen betriebswirtschaftlichem und Prozess-Know-how, zwischen schneller Optimierung und nachhaltiger Entwicklung, zwischen Pragmatismus und gesellschaftlichem Engagement – ist alles andere als einfach oder gar banal.

Dieses Buch soll anhand konkreter Fallgeschichten einen interessanten, impulsgebenden Einblick in die Beraterpraxis – und die damit verbundenen Herausforderungen – ermöglichen.

Nicht immer kann alles perfekt gelingen, doch immer ist das Wohl des Kunden im Auge zu behalten. Dabei gilt es, die eigenen Werte als Maßstab zu setzen, den erweiterten Blick in Gesamtzusammenhänge nicht zu vernachlässigen und immer wieder in gemeinsamer Reflexion aus den Erfahrungen und Überlegungen zu lernen. Daraus erfolgt Erfolg – fast automatisch. Dieser Erfolg ist nicht Selbstzweck, sondern Resultat gelungener Praxis.

Von dieser Grundhaltung ist das Buch getragen. Das verlangt mir Respekt ab. Das freut mich.

---

# Einleitung

## Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung

Ulrich Königswieser, Lars Burmeister und Marion Keil

Seit der Entwicklung des systemisch-komplementären Beratungsansatzes sind einige Jahre ins Land gezogen. Die Rahmenbedingungen des Umfeldes haben sich verändert, unsere Auftragsschwerpunkte haben sich verschoben. Wir selbst haben uns verändert. War es vor Jahren z.B. noch ein zentrales Thema für uns gewesen, als Voraussetzung für professionelle Arbeiten die Konflikte und Konkurrenzen zwischen Fach- und Prozessberatern zu bearbeiten, ist diese Dynamik jetzt in den Hintergrund getreten. Es hat uns geholfen zu verstehen, dass uns nur das am anderen aufregt, was mit uns selbst zu tun hat.

Unsere Ziele sind klarer geworden, die Verfeinerung des Ansatzes ist *work in progress*.

Mit diesem Buch wollen wir sowohl typische Projekterfahrungen zur Verfügung stellen und sie einem Review unterziehen als auch eine Art Evaluation des Komplementärmodells vornehmen. Was sehen wir bestätigt? Was nicht? Gibt es Ergänzungen? Lassen sich unsere Ansprüche realisieren?

Das Buch bringt einige klare Antworten, wirft aber auch viele neue Fragen auf, denn alles Wissen und seine Vermehrung enden ja bekanntlich nicht mit einem Schlusspunkt, sondern mit Fragezeichen. Ein Plus an Wissen bedeutet ein Plus an Fragezeichen und jedes von ihnen führt zu weiteren neuen Fragen.

In jedem Fall schwebte uns vor, von unseren »Beratungsgeschichten« auszugehen. Die Wirklichkeit wird ja aus Geschichten gesponnen, nicht aus einem materiellen Stoff. Geschichten haben eine eigene Kraft, sie helfen uns, Realität zu begreifen, ihr Sinn zu verleihen.

Bei den Geschichten geht es uns darum, Wirkungsweisen zu verstehen und zu veranschaulichen: Anfangs versuchten wir im gemeinsamen Reflexionsprozess der Beratungsfälle *magic moments*, zu finden, die Knackpunkte, auf die es ankommt, die Art und Weise, wie ein komplementäres Projekt läuft, Wei-

chenstellungen und Muster, die generalisierbar sind. Von diesem Ziel mussten wir uns jedoch verabschieden. Die Faktoren sind zu vielfältig, kontextabhängig, und die Augenblicke bilden einen nicht zu trennenden »Prozessfluss«.

Besonders interessant sind aber Brüche und Abbrüche in Projekten, weil man dadurch noch klarer sieht, worauf es ankommt. Brüche öffnen uns den Blick auf bewusste und unbewusste Grundannahmen, Denkweisen, Glaubenssätze seitens der Kunden und seitens der Berater. Oft erscheinen uns diese Grundannahmen so offensichtlich, dass man gar nicht weiß, was man annimmt – oder abstößt.

Unser Ziel ist es letztlich, die Quadratur des Kreises zu schaffen: gleichzeitig einen Beitrag sowohl zur schnellen Optimierung als auch zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

Das Buch ist so aufgebaut, dass wir zuerst den Kontext betrachten, in dem Beratung stattfindet (Kapitel 1). Danach werden die Einblicke in die Projekte entlang der Beratungsphasen gegeben und Resümees gezogen (Kapitel 2), erst dann schlagen wir den Bogen zu den theoretischen Konzepten (Kapitel 3). Auch die Frage, was nach der Komplementärberatung kommt, beschäftigt uns. Im Kapitel »Ausblick« (Kapitel 4) stellen wir unsere Überlegungen dazu dar.

Das Buch sollte einerseits nicht zu viel wiederholen, was bereits zum Thema Komplementärberatung veröffentlicht wurde, andererseits aber auch nicht alles schon voraussetzen, so dass auch Leser, die das »erste Buch« (Königswieser/Sonuç/Gebhardt/Hillebrand, 2006) nicht kennen, die Basisüberlegungen nachvollziehen können.

Wir danken unserem gesamten Netzwerk, weil es bei vielen Diskursen engagiert Ideen mit entwickelt hat.

Ganz besonderer Dank gilt unseren Kunden, mit denen wir gemeinsam die beschriebenen Erfahrungen gemacht haben. Deren Perspektiven haben entscheidend dazu beigetragen, dass die Fallgeschichten so reichhaltig geworden sind.

Ohne die Unterstützung des Projektleiters des Buchprojektes, Bela Peterson, und ohne Lisa Stegfellner, die alles koordinierte, wäre die Arbeit sicher nicht so zügig vorangegangen.

Wir freuen uns, dass Rupert Königswieser, Architekt der »Raumwerkstatt« und Designer in Wien, für uns wieder die Bilder gezeichnet hat. (Er macht auch alle Bilder, die wir für unsere Systemdiagnosen nutzen).

Man kann auch von Glück sprechen, dass uns unsere seit vielen Jahren bewährte Lektorin Nora Stuhlpfarrer die Treue hält. Sie verbessert die Texte und formuliert, was wir »eh gemeint« haben. Und wir schätzen die Rolle von Roswita Königswieser von ganzem Herzen, die uns Feedback gab und unsere Arbeit mental unterstützte und begleitete.

Als Herausgeber können wir sagen, dass uns die Auseinandersetzung mit der Thematik selbst viel gebracht hat. Dieses Wissen fließt nicht nur in unsere Beraterpraxis ein, sondern wirkt sich auch in unserer Weiterbildungsaktivität für Berater und in unseren Qualifikationsangeboten für Komplementärberater fruchtbar aus.

Im Frühsommer 2012

Ulrich Königswieser, Lars Burmeister und Marion Keil

# Kapitel 1

## Paradoxien managen

### Wirtschaftlicher und sozialer Kontext der Beratungsarbeit

Ulrich Königswieser, Lars Burmeister und Marion Keil

Welches Umfeld finden wir vor? Mit welchen Rahmenbedingungen haben wir zu rechnen? Welche Zusammenhänge können wir zwischen der gesellschaftlichen Entwicklung und den unternehmerischen Herausforderungen beobachten?

Die gesellschaftliche Situation drückt den Organisationen ihren Stempel auf, deren Dynamiken wirken sich wiederum auf jeden der dort arbeitenden Menschen aus. Beratung findet also inmitten der Bewegung und Wechselwirkung zwischen Individuum, Organisation und Gesellschaft statt. Ohne diese Zusammenhänge und deren Auswirkungen zu sehen und zu berücksichtigen, ist professionelle Beratung nicht möglich. Wir denken, dass das unabhängig vom jeweiligen konkreten Beratungsansatz Gültigkeit hat.

Wir haben uns bereits an anderer Stelle ausführlich mit diesen Einflüssen befasst. Nur so viel sei gesagt: Als Kontext von Beratung sind nach wie vor Faktoren wie Globalisierung, Deregulierung der Wirtschaft, Umbau des Sozialstaates, demoskopische Entwicklung, Verschuldung usw. anzuführen. Was davon hat sich unserer Wahrnehmung nach in den letzten Jahren verändert, verstärkt?

#### **Scharfer Wettbewerb**

Auf der Unternehmensebene stellen wir fest, dass sich der Druck noch weiter erhöht hat: Der Wettbewerb wird härter, die Zukunftsfähigkeit auf den globalen Märkten schwieriger, da die Gemengelage noch komplexer geworden ist. Es geht dabei nicht nur um Qualität, Preise und Dienstleistungsangebote, sondern auch um nicht unmittelbar beeinflussbare Rahmenbedingungen, z. B. um Gesetzesauflagen oder die Frage, ob in einem Land Frieden oder Unruhe herrscht, um die Kaufkraft und die Stabilität von Währungen und um vieles mehr.

### **Neue Medien**

Ein großes Feld, das immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die sich ständig erweiternde Medienlandschaft mit ihren vielen Optionen. Wie sonst könnten räumlich voneinander entfernte Teammitglieder kommunizieren, wenn nicht über Videokonferenzen, WebEx etc.? Wir beobachten jedoch, dass sich die neuen Medien auf die Qualität von Beziehungen auswirken: Die Geschwindigkeit der Kommunikations- und Aktionsabläufe sowie die permanente Erreichbarkeit bedeuten mehr Stress. Laptops, Handys und Blackberrys stören in Workshops. Beschleunigung trifft auf Entschleunigung.

### **Permanenter Wandel**

Wir stellen uns auch immer eindringlicher die Frage, wie nachhaltig Veränderungsprozesse überhaupt noch sein können, da es zwischen den jeweiligen Veränderungsphasen kaum noch Verschnaufpausen gibt. Eine Reorganisation löst die andere ab. Wandel wird zu einem Dauerzustand. Das führt zu Ermüdungserscheinungen, die für Veränderungen erforderlichen Energien verdünnen sich. So gesehen bedeutet Nachhaltigkeit für uns, dass die Art und Weise, wie Probleme gelöst werden, wie Zukunftsfähigkeit als Dauerthema lebendig bleibt, vom System internalisiert ist und auch dann zum Tragen kommt, wenn wir Berater weg sind.

Daher tendieren wir auch dazu, Kulturveränderung nicht mehr als gesonderten Aufgabenbereich zu behandeln, sondern die aktuellen inhaltlichen Probleme anzupacken, die Zusammenarbeit nach Möglichkeit zu verbessern, die jeweils nötigen Projekte zu realisieren und dabei nicht nur das Was, sondern auch das Wie bewusst zu gestalten, wobei wir immer wieder Reflexionschleifen einziehen. Auf diese Weise ergibt sich Schritt für Schritt eine Veränderung, die die kulturellen Muster mit einschließt.

### **Fluktuation im Topmanagement**

Ein Problem, das uns im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit beschäftigt, liegt darin, dass uns bei länger dauernden Projekten – insbesondere in DAX-Unternehmen – die Auftraggeber tendenziell abhandenkommen.

Im Topmanagement ist es – meist aus Karrieregründen – an der Tagesordnung, alle zwei bis drei Jahre die Position oder das Land zu wechseln. Das bedeutet einen massiven Einschnitt in die Organisation und ist, nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für das Beratungsprojekt, von gravierender Be-

deutung, da die Unterstützung seitens des Auftraggebers einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Meist kann sich »der Neue« mit dem Prozess nicht identifizieren, da das Projekt »nicht sein Baby« ist und er dessen Entwicklung nicht miterlebt hat. Wir versuchen daher, schon von Anfang an als »Steuergruppe« nicht nur Vertreter des Topmanagements in die Verantwortung zu nehmen, sondern auch Personen aus der Vorstands- und Geschäftsführungsebene. Wenn diese in die Projektleitung mit eingebunden sind, erhöht das die Chancen auf die Kontinuität des Prozesses. Auf dieser Ebene finden Personalwechsel seltener statt, und es ist zudem auch mehr Distanz zur Logik des Finanzkapitals gegeben. Folglich können auch die längerfristigen Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter berücksichtigt werden.

In vom Inhaber geführten Unternehmen stellt sich die Situation deutlich anders dar als in DAX-Unternehmen. Das Unternehmen hat als Teil der Identität der Anteilseigner einen anderen Stellenwert. Meist geht es dabei auch um das eigene Lebenswerk, das langfristig Bestand haben soll.

### **Internationalisierung**

Eine weitere Charakteristik unseres Umfelds ist die beinahe selbstverständliche Internationalisierung der Unternehmen, die Ausrichtung auf die globalen Märkte, die Fremdsprachenanforderungen, die interkulturellen Fragestellungen. All das zieht auch eine partielle Verlagerung unserer strategischen Schwerpunkte sowie neue Anforderungen an unser Netzwerk bzw. dessen Erweiterung nach sich.

### **Fragmentierte Arbeitswelt**

Als schwerwiegendes Phänomen im Kontext von Beratung möchten wir noch die Zentrifugalkraft der sich immer weiter ausdifferenzierenden Arbeitswelt anführen: noch mehr Produkte, die auf regionale Besonderheiten Rücksicht nehmen, noch mehr Spezialwissen der Experten, noch mehr Wissenschaftszweige, noch mehr Projekte gleichzeitig! Wo ist der Ort der Gesamtsteuerung, der Einsicht in Zusammenhänge, in Wechselwirkungen?

Früher war das Wissen »im Schoße der Philosophie« beheimatet. Ausdifferenzierung und Arbeitsteilung vertieften zwar die spezialisierten Kenntnisse – allerdings verschmälerte sich dadurch zugleich das Verständnis für die Gesamtzusammenhänge. Der systemische Ansatz versucht an dieser Stelle, ein ganzheitliches Bild der Welt zu schaffen, der Komplementäransatz möchte

darüber hinaus auch unterschiedliches Know-how reintegrieren (vgl. Königswieser, R./Sonuç, E./Gebhardt, J./Hillebrand, M. (Hrsg.): Komplementärberatung. Stuttgart 2006).

Businesssthemen werden in der Komplementärberatung stets aus vier Perspektiven bearbeitet:

1. aus der Sicht der Kunden,
2. aus der Sicht der Mitarbeiter,
3. aus der Sicht der Umwelt und
4. aus der Sicht der Investoren.

Nur so ist die Komplexität zu managen.

### **Andauernde Krise**

Und die Krise? Diese scheint – wie der Wandel – zu einem Dauerzustand zu werden. Insgesamt registrieren wir eine Destabilisierung infolge der vielfachen Verunsicherungen. Gleichzeitig begegnen wir aber auch anderen Möglichkeiten, auf dieses Krisenphänomen zu reagieren: entdramatisierend, unternehmerisch, gelassen.

Natürlich finden sich diese unterschiedlichen Haltungen auch bei den Führungskräften und Mitarbeitern wieder. Wir erleben Gelassene, die nicht aus der Ruhe zu bringen sind, die gestalten und Verantwortung übernehmen – »Krise hin oder her«. Wir sind aber auch mit Menschen konfrontiert, die extrem verunsichert sind, die Orientierung erwarten, wo es keine geben kann, die Schuldige suchen, wo immer es geht. Diese Menschen sind schlichtweg überfordert, was sie allerdings zumeist nur in einem Vieraugengespräch zugeben, in dem sie auch über ihre Ängste und Sehnsüchte sprechen können. Öffentlich aber geben sie sich stark, machen Druck und kritisieren auch oft den systemischen Ansatz als »romantisch«, »naiv« oder »zu weich«. Die eigenen Ängste werden abgewehrt. Hier gelingt ein Bündnis vorerst nur über Zahlen, Daten, Fakten – über das gemeinsame Bestreben, genug Cash zu haben, günstige Kredite zu bekommen, sinnvolle Investitionen tätigen zu können, intelligente Sparprogramme durchzuziehen, klug zu wachsen.

Eine weitere Gruppe gibt die Überforderung zu und erlebt die Arbeit mit uns und unsere Angebote als »für das Leben Weichen stellende Lernchance«. Die Integration von betriebswirtschaftlichen Fakten und menschlichen Faktoren wird dankbar aufgegriffen.

Resümierend kann man sagen: Die Kontexte unserer Arbeit haben sich verändert. Nimmt man allerdings eine Metaperspektive ein, kann man auch den Standpunkt vertreten, dass die wesentlichsten Fragen, mit denen wir konfrontiert sind, gleich geblieben sind. Und diese lauten:

1. Wie kann ein Unternehmen erfolgreicher werden, ohne die Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch und ökonomisch) aus dem Blick zu verlieren? Oder anders gefragt: Wie sind schnelle Optimierung und nachhaltige Entwicklung gleichzeitig zu ermöglichen?
2. Wie können wir die Mitglieder eines Unternehmens unterstützen, damit sie lernen, mit den vielfältigen Widersprüchen und Unsicherheiten bewusster und besser umzugehen?
3. Auf welche Weise lässt sich im Zuge unserer Beratungstätigkeit ein Mehrwert für Individuen, Unternehmen und Gesellschaft erzielen?

## Kapitel 2

# Geschichten aus der Praxis

## Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Lessons learned

Bei der Auswahl und Anordnung der konkreten Fallbeispiele orientierten wir uns soweit wie möglich an den wichtigsten Schritten des Beratungsprozesses: Analyse (Kapitel 2.1), Planung (Kapitel 2.2) und Interventionen im Unternehmensentwicklungsdreieck Strategie-Struktur-Kultur (Kapitel 2.3 bis Kapitel 2.8). Die bereichs- und themenübergreifenden Elemente Staffarbeit (Kapitel 2.9) sowie Steuerung und Arbeit mit der Projektleitung (Kapitel 2.10) laufen über den gesamten Beratungszeitraum.

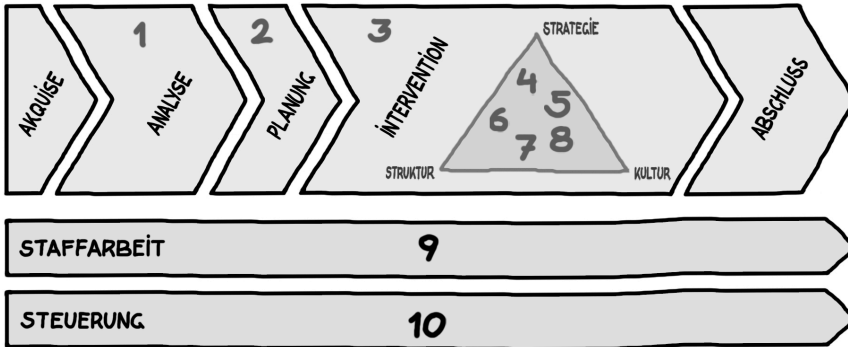


Abb. 1: Zuordnung der Fallbeispiele zu den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über die Fallbeispiele.

Fallbeispiele im Überblick	
<b>Kapitel 2.1</b>	<b>Komplementäre Systemdiagnose: Solides Fundament für die Veränderungsarbeit</b>
Phase im Beratungsprozess	Analyse
Worum geht es?	Keine Intervention ohne vorangehende Systemdiagnose! Daher bildet dieser Artikel den Anfang und beschreibt, worauf wir in der Analysephase komplementär blicken und wie wir dabei vorgehen.
<b>Kapitel 2.2</b>	<b>Rollenklärung: Wollen Sie einen Architekten – oder doch die Feuerwehr?</b>
Phase im Beratungsprozess	Planung
Worum geht es?	Architekturen bieten aufgrund ihres hohen Abstraktionsniveaus in der Planungsphase eine gute erste Orientierung bezüglich dessen, was im Beratungsprozess bearbeitet werden soll. Sie zeigen auf, in welcher Rolle wer wo was wann mit wem im Verlauf des Veränderungsprozesses entwickeln sollte.
<b>Kapitel 2.3</b>	<b>Fachliche Vorschläge: Auch das sind Interventionen</b>
Phase im Beratungsprozess	Interventionen vor dem Dreieck
Worum geht es?	Fachlich orientierte Interventionen sind eine der ersten Maßnahmen im Beratungsprozess. Hier geht es um ihre Charakteristika und darum, was bei ihrem Einsatz zu beachten ist.
<b>Kapitel 2.4</b>	<b>Personalmanagement: Erfolgreiche Neupositionierung für die Zukunft</b>
Phase im Beratungsprozess	Interventionen in der Mitte des Dreiecks
Worum geht es?	Hier beschreiben wir Interventionen, bei denen ein hohes Maß an Fachlichkeit einfließt. Die inhaltliche Positionierung sehen wir ziemlich ausgewogen zwischen den Elementen Strategie, Struktur und Kultur.
<b>Kapitel 2.5</b>	<b>Fachkompetenz: Der Schlüssel zur vernetzten Organisation</b>
Phase im Beratungsprozess	Interventionen zwischen Struktur und Kultur
Worum geht es?	Hier geht es um die Kunst, das Wissen bezüglich der Netzwerkorganisation mit dem Wissen hinsichtlich des Changemanagements gut zu verknüpfen. Im Entwicklungsdreieck ist dieser Fall stärker auf die Struktur und nur zu einigen Teilen auf die Kultur ausgerichtet.

<b>Kapitel 2.6</b>	<b>Bereichsübergreifende Zusammenarbeit: Erfolgsfaktor für nachhaltige Veränderung</b>
Phase im Beratungsprozess	Interventionen zwischen Struktur und Kultur, in geringem Maß in Richtung Strategie
Worum geht es?	Dieser Artikel soll aufzeigen, dass Struktur und Kultur gleichermaßen voneinander abhängig sind und die Gestaltung des einen ohne die des anderen nicht zu bewerkstelligen ist.
<b>Kapitel 2.7</b>	<b>Mergers &amp; Acquisitions: Wie gewonnen, so zerronnen</b>
Phase im Beratungsprozess	Vorwiegend die Strategie betreffende Interventionen
Worum geht es?	Hier geht es darum, den richtigen strategischen Partner zu finden, und zwar was die Organisation, aber auch was den Auftraggeber des Beratungsprozesses betrifft. Bezogen auf das Entwicklungsdreieck sind dies vornehmlich strategische Themen.
<b>Kapitel 2.8</b>	<b>Strategieprozess: Jeder für sich und alle gemeinsam</b>
Phase im Beratungsprozess	Interventionen genau zwischen Strategie und Struktur
Worum geht es?	Dieser Beitrag beleuchtet, welcher großen Unterschied es macht, ob Strategie einfach »verordnet« oder in einem gemeinsamen Prozess entwickelt wird.
<b>Kapitel 2.9</b>	<b>Komplementäre Staffarbeit: Die Kraft von Resonanzen nutzen</b>
Phase im Beratungsprozess	Staffarbeit
Worum geht es?	Hier soll aufgezeigt werden, dass die Bedeutung der systemisch-komplementären Staffarbeit über den gesamten Beratungsprozess und über alle Themen hinweg zunimmt. Nur wenn im Staff eine Reintegration der Fachdisziplinen und der entsprechenden Wissensgebiete stattfindet, kann das Ergebnis dieser Verbindung auch erfolgreich in den Beratungsprozess einfließen.
<b>Kapitel 2.10</b>	<b>Interne und externe Projektleitung: Brückenpfeiler der Beratung</b>
Phase im Beratungsprozess	Steuerung
Worum geht es?	Als ebenfalls bereichsübergreifendes Thema wird hier die erfolgskritische Zusammenarbeit von interner und externer Projektleitung beleuchtet. Denn der Austausch, der innerhalb des Beraterstoffs (Beratersystems) stattfindet, um zu einer gemeinsamen Meinung zu finden, muss auch zwischen dem Klientensystem und dem Beratersystem praktiziert werden. Dies geschieht zum Großteil in der Arbeit mit der internen und externen Projektleitung im Rahmen der Gesamtsteuerung des Projekts.