

EHP · Organisation

»Wissenschaftler erforschen Themen, die Manager nicht interessieren. Manager nehmen die Studien, Forschungsergebnisse oder Lerngeschichten der Forscher nicht ernst. Die Berater nehmen dieses Wissen im Rohzustand, versehen es mit einem Label (Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching) und bringen es zum Kunden, ohne dass es wirklich überprüft worden ist.«

Edgar Schein

Um diese Fragmentierung zwischen den Beratungsformen und zwischen Beratung, Management und Forschung aufzulösen, werden hier Perspektiven für eine gemeinsame Beratungswissenschaft eröffnet.

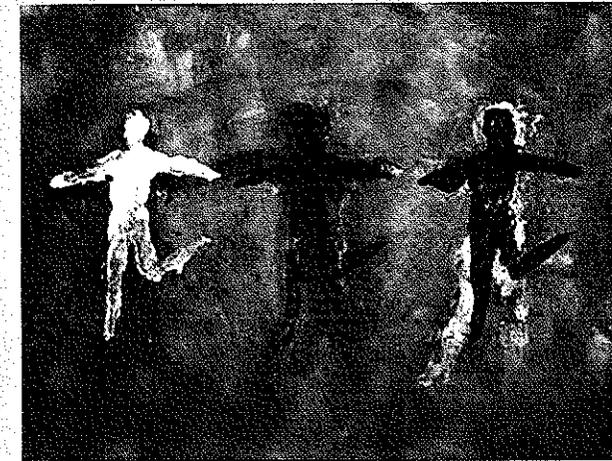
Mit der Fortsetzung des Klassikers *Supervision und Beratung* gehen wir einen neuen Weg. Die heute gängige Unterscheidung in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ist obsolet geworden – vor allem für Kunden und Auftraggeber macht sie keinen Sinn mehr.

Wir beschreiben Beratung als die Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen von Personen, Gruppen oder Teams und ganzen Organisationen. Dabei werden auch neue Formen der Organisation wie virtuelle Organisationen, Netzwerke etc. berücksichtigt.

ISBN 3-89797-032-5

Gerhard Fatzer (Hg.)

GUTE BERATUNG VON ORGANISATIONEN



**AUF DEM WEG ZU EINER
BERATUNGSWISSENSCHAFT
Supervision und Beratung 2**

EHP · Organisation

EHP

Gerhard Fatzer (Hg.) · Gute Beratung von Organisationen

EHP

11. Es gibt viel zu tun – wer packt mit an?

Nachhaltige Beratung als Verbindung von Fach- und Prozessexpertise im Beratungsprozess¹

Einleitung

Die Konjunktur befindet sich nun schon seit einiger Zeit in einer Talsohle, was die strukturellen Schwächen in der Beratungswirtschaft deutlicher sichtbar werden lässt. Der (Leidens-) Druck in der Branche, sich selbst und das eigene Beratungsangebot an die veränderten Marktbedingungen anzupassen, ist entsprechend gestiegen. Am Ende dieser Phase wird sich manche Spreu vom Weizen getrennt haben – in der Annahme, dass der erhöhte Druck von außen zu einem Professionalisierungssprung der Beratung als Disziplin und Wissenschaft führen wird. Doch diese Frage bleibt offen.

Der Kunde weiß heute sehr genau für was er wie und von wem beraten werden möchte. Eine aktuelle Studie² bestätigt schonungslos zwei schon bekannte Tatsachen: Für die Kunden gilt erstens die »Umsetzbarkeit der Problemlösung« als das weitaus bedeutendste (rationale!) Kriterium für die Auswahl eines Beraters – mit 492 von 500 möglichen Punkten!³ Damit ist die Bedeutung der Umsetzbarkeit in den vergangenen beiden Jahren weiter gestiegen. Doch dramatischerweise wird zweitens genau dieses Kriterium aus Sicht der Kunden am wenigsten erfüllt und weist (mit nur 256 von 500 möglichen Punkten) die größte Differenz zwischen Bedeutung und Erfüllung auf.⁴

Die Sachlage ist doppelt erstaunlich, weil überhaupt nicht neu, eigentlich chronisch. Die spannende Frage ist: Warum sollten Beratungsunternehmen und Berater gerade jetzt auf die »Umsetzungslücke« tief greifend, und nicht nur mit Oberflächenkosmetik und Rhetorik, reagieren? Wie reif ist die Zeit für innovative Beratungsansätze?

Die »Umsetzungslücke« fordert uns heraus

Der Chance, die dieser Krise innewohnt, wollen wir nachgehen. Auch aus beratungstheoretischer Sicht erscheint uns das Phänomen der »Umsetzungs-

lücke< hervorragend geeignet, Ansatzpunkte für eine stärkere Professionalisierung zu identifizieren. Angenommen, wir müssten ein einziges Kriterium für gelungene, erfolgreiche Beratung nennen, dann wäre auch unsere Nummer 1 ›Umsetzung und Nachhaltigkeit‹.⁵

Im folgenden Beitrag wollen wir belegen, dass, warum und wie ein professionell-aufmerksames Verbinden von Fach- und Prozessberatung, kombiniert mit einem partnerschaftlichen Verbinden von externer und interner Beratung entscheidend zu nachhaltig besserer Umsetzung beitragen.

Dem entsprechen wir auch durch das Schreiben zu zweit.⁶ Biografisch gesehen kennen wir beide sowohl die Fach- als auch die Prozessberatung, sowohl aus der externen wie internen Perspektive. Wir wissen, dass und wie schnell man auf beiden Seiten vom Pferd fallen kann. Und um in diesem Bild zu bleiben, wollen wir schreibend sichern und weiterentwickeln, wie man mit Hilfe beider Expertisen locker auf dem Pferd sitzen bleibt.

Umsetzung und Nachhaltigkeit – etwas näher beleuchtet

Das Selbstverständliche zuerst: Erfolgreiche Projekte haben gemein, dass die erarbeiteten Problemlösungen umgesetzt sind. Die Umsetzbarkeit, d. h. die grundsätzliche Möglichkeit der Realisierung einer Problemlösung wird in der Regel von allen Beratern – Fach- und Prozessberatern (mehr oder weniger im Brustton der Überzeugung) – proklamiert, häufig jedoch scheitert sie mit der ›Abbildbarkeit mit dem vorhandenen Personal‹ (oder ähnlich mysteriösen Widrigkeiten). Streng genommen bedeutet dies das Eingeständnis, dass Standardlösungen der Beratung mal besser mal schlechter in die Kundenorganisation passen und eine Individualisierung auf die konkreten Erfordernisse des Kunden im Hier-und-Jetzt nur begrenzt berücksichtigt wurde bzw. werden konnte. Wir wollen fortan ausschließlich von Umsetzung einer Lösung – und nicht ihrer theoretischen Möglichkeit – sprechen und sie in einem Atemzug mit dem erweiterten Konzept der Nachhaltigkeit von Beratungsleistungen behandeln.

Nachhaltigkeit lohnt sich – zeitverzögert

Diese erweiterte Betrachtung lohnt sich, weil die Forderung nach Nachhaltigkeit von Beratungsleistungen von Kundenseite her immer größer wird, und auch dem Beraterselbstverständnis, so denken wir, sehr gut tut.⁷

Dabei verstehen wir Nachhaltigkeit im Folgenden so: Ein Veränderungsprojekt gilt dann als nachhaltig wirksam, wenn es auf der einen Seite die operative Leistungsfähigkeit der Organisation steigert und auf der anderen Seite ressourcenschonend die Zukunftsfähigkeit der Organisation absichert bzw. sie zumindest nicht schwächt. Diese Spannung zu halten – wir wollen nicht von Zielkonflikt sprechen – ist sehr viel leichter versprochen als getan.⁸ Dieser notwendige Widerspruch gehört als Fixpunkt auf jede Berateragenda, als dauernde Erinnerung in der Projektarbeit so oft wie möglich nach Lösungen zu suchen, die beiden Kriterien entsprechen.

Fazit: Das Konzept der Nachhaltigkeit ist verwandt mit, aber umfassender als die Umsetzbarkeit und Umsetzung einer Problemlösung, weil es zusätzliche Bedingungen für die Qualität der Problemlösung stellt, und weil eine nachhaltige Maßnahme auch immer umgesetzt sein muss. Alle Veränderungsprojekte sind daran zu orientieren, dass jede Organisation von attraktiven Bildern und Szenarien in die Zukunft gezogen werden muss, sonst kommt es regelrecht zum Ausverkauf, zugleich aber ausreichende Wirtschaftlichkeit benötigt, um die skizzierte Zukunft tatsächlich erleben zu können.⁹

Nachhaltigkeit von Beratungsdienstleistungen ist an drei Kriterien zu messen



Drei Kriterien für die Nachhaltigkeit von Beratung

1. Alle konzipierten Maßnahmen konnten sinnvoll und im Wesentlichen umgesetzt werden
2. Sie steigern die operative Leistungsfähigkeit der Organisation (kurzfristiger Fokus)
3. Sie sichern die Zukunftsfähigkeit der Organisation ab bzw. schwächen sie zumindest nicht (langfristiger Fokus)

Ist die Logik des Verbindens von Fach- und Prozessberatung wirklich zwingend?

Was ist das radikale Problem, was ist die Wurzel der ›Umsetzungslücke‹? Warum erscheint uns die aktuell überwiegende Praxis des eher zufälligen ›Verbindens‹ bzw. Nebeneinanders oder Hintereinanders von Fach- und Prozessexpertise als problematisch, ja als eines der größten Hindernisse auf dem Weg zu einem nachhaltigen Professionalisierungssprung im Beratungsgeschäft?

Fachberater sind Spezialisten, die durch ihre Kompetenz in wirtschaftlicher, technischer, steuerlicher, rechtlicher oder anderer fachspezifischer Hinsicht den Unternehmen Empfehlungen und Lösungen anbieten. Sehr häufig arbeiten sie unter betriebsinterner Geheimhaltung und lediglich unter Einbindung des Top-Managements an *Problemlösungskonzepten*. Im Vordergrund steht der jeweilige Inhalt eines Problems (das Was?):

- Was ist das (betriebswirtschaftliche) Problem?
- Was sagen die Zahlen?
- Was muss verändert werden?
- Was sind Koordinaten und bestimmende Faktoren (in der Branche)?
- Was sind best practices?
- Was ...?

Das ganz besondere ›Ficken‹ des Rat suchenden Systems, also sowohl Unternehmenskultur wie auch Führungs- und Kommunikationsstile bzw. -kulturen, spielen bei derartigen Fragestellungen eine untergeordnete Rolle

Prozessberater sehen im Unterschied dazu Organisationen als komplexe Systeme und fungieren im Wesentlichen als *Veränderungsbegleiter*, die sich vorwiegend um folgende Fragen kümmern¹¹:

- Wie entsteht das Neue, die Veränderung?
- Wie kommt das Neue, die Veränderung, ins Unternehmen?
- Wie kann das betriebswirtschaftlich Notwendige/Mögliche durch die Menschen im Unternehmen Wirklichkeit werden?
- Wie können Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse in Unternehmen professionalisiert werden?
- Wie kann (externe) Fachberatung mit der Unternehmenskultur in eine gute Verbindung gebracht werden?
- Wie kann der Teufelskreislauf von Nullsummenspielen, der in Organisationen so oft am Werk ist, ersetzt werden durch Win-Win-Dynamiken?
- Wie kann Nachhaltigkeit sichergestellt werden?

Zurück zur Logik und der wirtschaftlichen Relevanz des Verbindens von Fach- und Prozessberatung: Man kann die aktuelle Situation gut mit dem

Kippbild ›Das Glas ist halb voll. Das Glas ist halb leer‹ erklären. Auf das halb volle Glas – die 50 Prozent gut gelungener Beratungsprojekte – bezieht sich die große Mehrheit der Beratungsunternehmen und Beraterkollegen. Ihre – hier holzschnittartig dargestellte – Argumentationslinie ist unter diesem Aspekt allzu verständlich: »Das Umsetzungsproblem haben vielleicht andere Berater, Beratungsunternehmen. Wir haben es deshalb nicht, weil wir immer schon umsetzungs-orientiert waren und pragmatisch vorgegangen sind.« Oder (Originalzitat eines Kollegen): »Für mich ist das Verbinden von Fach- und Prozessberatung selbstverständlich, sonst könnte ich ja gar nicht Change Management machen.« Umgekehrt aber hat die immer noch vorherrschende funktional-hierarchische Verteilung der Führungsverantwortung in den Klientenorganisationen zur quasi unausweichlichen Folge, dass Fachberatung fraglos selbstverständlich von den Funktionsverantwortlichen, und (Top) Management Consulting genauso selbstverständlich vom Vorstand (oder Aufsichtsrat) eingekauft wird. Fragmentiert operierende Beraterwelten entsprechen einer überwiegend fragmentiert operierenden Organisationswelt. Daraus resultiert dann eine ziemlich unreflektierte ›Selbstverständlichkeit‹. Integrierte Beratung kann in einer solchen Organisationswirklichkeit gar nicht nachgefragt werden, weil das entsprechende Problembewusstsein fehlt! Fazit: die Mehrheit der Berater hat zunächst wenig Grund sich Fragen zu stellen, wie dieser Artikel sie aufwirft und damit auch keinen Grund, den eigenen Beratungsansatz, ihre professionelle Identität und das eigene Geschäftsmodell radikal in Frage zu stellen!¹²

Warum also betrachten wir hier das halb leere Glas – die 50 Prozent der Beratungsprojekte, die ohne Umsetzungserfolg bleiben?¹³ Ganz sicher nicht aus purer Lust, in den großen Chor der Miesmacher und Jammerer einzustimmen. Und ebenso wenig aus dem durchsichtigen Grund, die Kompetenz der Mehrheit der heftig konkurrierenden Beraterkollegen madig zu machen. Uns bewegen zwei Gründe: professionell-forscherische Neugier und das Ausloten neuer Geschäftschancen bzw. unternehmerischer Herausforderungen. Diese Motivation führt zu folgender Argumentationslinie:

1. Die ›Umsetzungslücke‹ ist nur das greifbare Symptom einer tiefer sitzenden, latenten Unzufriedenheit mit Beratung bzw. dem Preis-Leistungs-Verhältnis von Beratung.
2. Die Lücke ist nicht einfach zu schließen, die Unzufriedenheit nicht einfach zu beseitigen, die Problemlösung nicht trivial (Andernfalls wäre das Problem nicht chronisch geworden und längst eine Lösung gefunden.)

- Genau in der mental-strukturell chronifizierten Krise der getrennten Beraterwelten liegt auch die Chance ihrer Lösung. Der Weg führt über eine echte Innovation, die sich professionell und geschäftlich lohnt.
- ›Integrierte Beratung‹ verspricht eine plausible Antwort auf das damit skizzierte Problem zu geben.
- Einer derart radikalen Innovation kommt u. E. zudem eine erhebliche wirtschaftliche Relevanz zu. Wir geben der ›integrierten Beratung‹ gute Chancen, aus dem Nährboden des latent unzufriedenen ›Kundenpotenzials‹ längerfristig bis zu 20 Prozent Marktanteil zu gewinnen! Voraussetzung: das neue Geschäftsmodell kann sich als echter neuer Player im Markt – mit sichtbar neuem Image – etablieren. Ein Beispiel aus einem anderen Sektor mag das verdeutlichen: Die Grünen konnten mit einer verständlich vermittelten völlig neuen Thematik und einem von der etablierten Parteienlandschaft ebenso deutlich unterschiedenen ›Geschäftsmodell‹ schnell und unerwartet nachhaltig den ›Wählermarkt‹ erobern.

Der Zugang zu diesem erheblichen Marktpotenzial ist aber weder selbstverständlich noch leicht und erscheint – vielleicht auch deshalb – derzeit nur für eine Minderheit attraktiv. Dies ist allerdings bei fast allen Innovationen der Fall.

Wie also könnte man sich dem Ziel annähern? In jeder (Beratungs-) Situation sind Fach- und Prozessaspekte immer gleichzeitig präsent und nur gedanklich, analytisch und methodisch zu trennen. Was liegt also näher, als sich zunächst bewusst diesem Feld des ›selbstverständlichen‹ Zusammenspiels zuzuwenden und seine Professionalisierung aktionsforscherisch, geduldig, neugierig, und undogmatisch zu erkunden. Aufmerksam hinschauen öffnet die Augen: Nicht mit dem ›Zweiten‹, sondern mit beiden Augen sieht man besser

Das spezialisierte Auge ist zum Problem geworden

Es liegt in der natürlichen Logik *jedes* professionellen Selbstverständnisses, die eigene Expertise als zentral wahrzunehmen. Dies hat praktisch unvermeidbar zur Konsequenz, den jeweils anderen Aspekt, die andere Expertise, in unserem Fall: Fach- oder Prozessaspekte, gewohnheitsmäßig auszublenden und – wenn überhaupt – stiefmütterlich zu behandeln. Aus diesem Kreislauf gegenseitiger und sich selbst verstärkender Nicht-Beachtung bzw. Geringschätzung auszubrechen kann nur mit Hilfe einer radikal anderen beraterischen Basisarchitektur gelingen

Dimension	Fachberater	Prozessberater	Gelungende Verbindung aus Fach- und Prozessberatung
Fokus der Arbeit und Kommunikation auf/über...	Inhaltliche Ebene (Was ist zu ändern?)	Emotionale und soziale Ebene (Wie ist etwas zu ändern?)	Undogmatisches Oszillieren zwischen Inhalt und Prozess, Vordergrund und Hintergrund einer Gestalt; ›passgenauer‹ wechselndes Einbringen von Fach- und Prozessaspekten.
Organisationsbild und dominantes Organisationsmodell	Steuerbarkeit einer Organisation Verhalten nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip; funktional-hierarchische Verteilung der Verantwortung	Komplex und daher nicht steuerbar; Verhalten ist nicht-linear. • primärer Ansatz bei den Menschen und ihrer Soziodynamik	Über Rückkopplungsprozesse werden die Projektbeteiligten immer wieder mit ihrem eigenen Organisationsbild in Berührung gebracht. Durch Arbeiten an den Grenzen erfolgt substanzieller Lernzuwachs der Organisationsmitglieder. Prozessorganisation und Netzwerke
Menschenbild	Mitarbeiter sind eine Ressource unter anderen (Kapital ...)	Konzentration auf die Mitarbeiter in ihrer Unterschiedlichkeit und Vielfalt	Wahrnehmung und Wertschätzung des jeweils anderen Beratungsansätze die ›Dominanz‹ eines Ansatzes kann und muss im Verlauf eines Projektes oft wechseln. Ständige Kommunikation ist Voraussetzung für Kooperation
Lernen Verhaltensänderungen	Individ. Lernen ist wichtig Imitation erwünscht Instruktion möglich und effizient (Lernen 1)	Betonung von Erfahrungslernen über Einzel- und Teamreflexionen (Lernen 2)	Lernen 1 + 2 sind zu kombinieren wie Inhalt und Form. Erfahrungslernen wird durch Rückkopplungsschleifen ermöglicht (vgl. Organisationsbild) ¹⁵ und integriert Fachinstruktionen
Zeitgefühl	Linear verdichtend schnellstmögliche Zielerreichung	Entschleunigend Hier-und-Jetzt im Vordergrund Veränderung braucht Zeit	Bewusster Wechsel der Tempi je nach Projektphase
Sprache und wissenschaftliche Wurzeln	Business Administration Naturwissenschaften	Systemtheorie Geisteswissenschaften	<ul style="list-style-type: none"> Beratungswissenschaft als integratives Theoriedach über beide der Widerspruch ist die inspirierende Quelle für den kreativen Transfer in die Organisationspraxis und weitere Theorieentwicklung Aufbau eines gemeinsamen Sprachschatzes

© Sutrich/Schindlbeck 2004

Abb. 1: Fachberater – Prozessberater

Wie kann eine integrative Beraterische ›Basisarchitektur‹ aussehen?

Es macht einen wesentlichen Unterschied, wenn man Inhalt und Prozess, Was und Wie grundsätzlich als gleichwertig – wenn natürlich auch nicht immer gleich wichtig – konzipiert, als die zwei Seiten derselben Medaille sieht und zeitgleich wahrnimmt. Darin liegen Voraussetzung und Chance für einen professionellen Fokuswechsel beider Seiten. ›Professionell‹ meint hier situations- und problemgerecht, schnell, undogmatisch, in Beraterfachsprache: verhandelbar. Konkret bedeutet das die Bereitschaft und Fähigkeit, den Blick zwischen Problem und Prozess ständig oszillieren zu lassen – wie ein Autofahrer, der sein individuelles Fahrziel und den umgebenden Straßenverkehr gleichzeitig im Blick haben muss.

Abbildung 1 zeigt die Beratungsansätze anhand ausgewählter Dimensionen, in denen die wichtigsten Unterschiede deutlich werden. In der Spalte »gelingende Verbindung« ist die Integration skizziert bzw. angedeutet, wie aus beiden Ansätzen eine ganz neue Dimension entstehen und gehalten werden kann¹⁴:

Schlussfolgerungen

Zu jedem Zeitpunkt eines Beratungsprojektes verhalten sich Fach- und Prozessexpertise wie Vorder- und Hintergrund einer Gestalt, beide sind immer gleichzeitig existent, nur die Wahrnehmung des Handelnden wechselt.

Der überwiegende Teil der Berater ist entweder auf die eine oder die andere Seite spezialisiert und sieht eben nur diese als den wichtigen Teil von Beratungsleistung.

Fachberater und Prozessberater sprechen weiterhin ihre gewohnten unterschiedlichen Fachsprachen, die wenig kompatibel sind und sich implizit gegenseitig ausblenden.

Ein Weg, aus diesen abgrenzenden Gewohnheiten auszubrechen, liegt darin, dem gar nicht so selbstverständlichen Zusammenspiel professionell sehr viel mehr und sorgfältiger Beachtung zu schenken: *learning by doing*.

Die Aufgabe ist, die Bewusstheit und das professionelle Feeling für die ›notwendige Einheit‹ zu steigern, ja zu einer neuen Gewohnheit auszubauen und einen – erst zu schaffenden – gemeinsamen Nenner weiter auszubauen.

Dazu wird es notwendig sein, den bisher kleinen gemeinsamen Sprachschatz wesentlich anzureichern. Aus einem anfänglichen Vexierbild beider Welten entsteht auf diese Weise ein neues Drittes.

Der Wert projektbezogener Integration von interner und externer Fach- und Prozessexpertise verdient schon lange, mehr gewürdigt zu werden

Aus der Palette der alternativen Organisationsformen (s.u.) des Verbindens von Fach- und Prozessberatung konzentrieren wir uns hier auf die partnerschaftliche, projektbezogene Integration von Fach- und Prozessberatung im Zusammenspiel von internen und externen Beratern.

- Die Mischung intern/extern erweitert grundsätzlich den Horizont, die Wissensbasis, die denkbaren (!) Optionen, den Einfallsreichtum und die Umsetzungskraft. Immer vorausgesetzt, das Paar bzw. Team bildet sich bewusst ergänzend, hat ein gemeinsames Ziel für das Zusammenwirken.
- Aus der gelungenen Verbindung von externen und internen Beratern/Expertise lässt sich leichter eine schnell und nachhaltig wirksame Umsetzung einer Problemlösung finden – ganz gleich in welchem Geschäftsmodell sich externe Beratung organisiert.
- Wir gehen davon aus, dass die Kompetenz und Bedeutung von internen Beratern tendenziell weiter zunehmen wird.

Die Rollen ›Fach‹ und ›Prozess‹ können entweder im Unternehmen oder außerhalb des Unternehmens liegen. Für die Wahl der Rollenverteilung intern/extern sollte gelten: Was ist die optimale Größe und Vielfalt der Kompetenzen und Perspektiven im Team?¹⁶

Ausschlaggebend wichtig (und schwierig) ist für den Erfolg der Kooperation, dass die Internen primär an professionellen Standards und Zielen orientiert arbeiten ›dürfen‹, d.h. relativ unabhängig von der gegebenen Hierarchie und im Wissen um die Gefahr der Korruptierbarkeit, die aus der Nähe zur Macht entsteht. Die vielleicht wichtigste Kunst der Internen ist, im Kontakt zu hierarchisch oft mehrere Ränge Höheren sich in der Sache selbstbewusst auf gleicher Augenhöhe zu fühlen und zu einer mutigen Rede zu finden. Bei dieser schwierigen Aufgabe kann ein Externer kollegial helfen.

In Bezug auf eine Projektarchitektur ist sinnvoll und wichtig, dass der Leiter neben der notwendigen Management- ausreichende Integrationskompetenz mitbringt. Ganz pragmatisch wird diese Person in der Regel im Unternehmen angesiedelt sein, um so die bestehenden Kommunikations- und Entscheidungswege optimal ins Projekt einzubeziehen. Dies soll jedoch keine zwingende Vorgabe sein, gerade ab einer bestimmten Größe

und damit Komplexität eines Projektes kann eine Doppelspitze aus einem internen und externen Projektleiter viel Sinn machen. Wichtig bleibt, dass beide ihre primäre Aufgabe darin sehen, integrierend tätig zu sein. Über die Projektleitung wird wesentlich das Oszillieren zwischen Fach- und Prozessfokus im Verlauf eines Projektes gesteuert. Hilfreich ist, dass schon im Projektauftrag explizit beide Kompetenzen gefordert und im Rahmen von Lenkungsausschusssitzungen vom Auftraggeber zum Ausdruck gebracht werden.

Exkurs: Drei Organisationsformen, Fach- und Prozessberatung zu verbinden

Eine projektbezogene Integration von Fach- und Prozessberatung kann man sich – idealtypisch – als von der personalen wie der organisationalen Integration eingerahmt vorstellen. Das Bild soll die beraterische Vision eines nicht mehr steigerbaren Optimums symbolisieren: diese drei Organisationsformen des Verbindens sich wechselseitig stützend und stärkend.¹⁷ (s. Abb. 2)

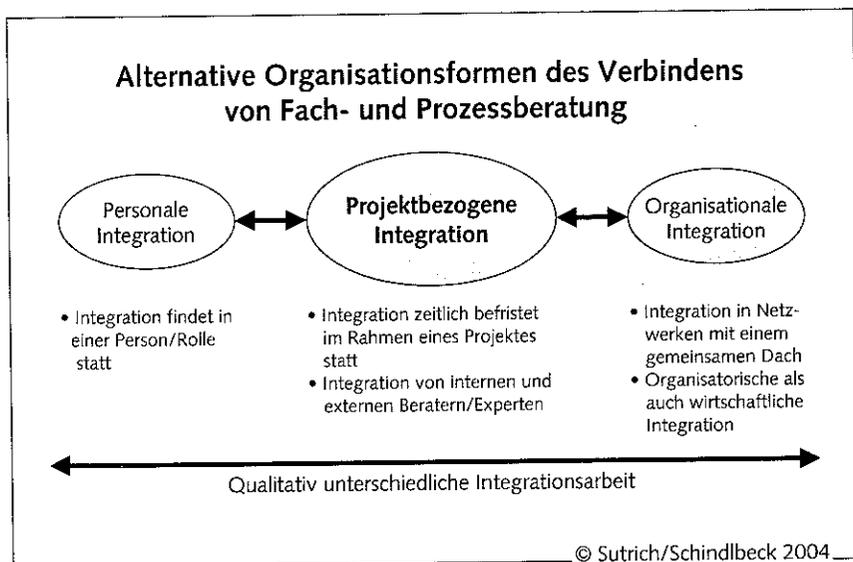


Abb 2: Fach- und Prozessberatung

Personale Integration

Die ›runde Beraterpersönlichkeit‹ ist wieder mehr gefragt

Die einfachste und ökonomischste Form des Verbindens, der Integration, ist die einer Person, sei es nun, dass jemand als Zusatzqualifikation Prozesskompetenz erwirbt oder ein Prozessberater sich zu einem Thema mehr und mehr vertiefte Fachkompetenz aneignet. Die Integration entsteht durch situativ schnellen Fokuswechsel zwischen Fach- bzw. Prozessbrille, und sie bewirkt die schnellstmögliche bewusste Komplexitätsreduktion. Diese Option reicht in einfachen Veränderungsprojekten völlig aus; und sie trägt weit, wenn sie mit Arbeit zu zweit kombiniert ist – für bessere Hypothesenbildung, breitere Interventionspalette und breitere Akzeptanz beim Klienten.¹⁸ Wir nehmen an, dass die ›runde Beraterpersönlichkeit‹ aufgrund ›personaler Integration‹ schon immer das eigentliche Erkennungsmerkmal für überdurchschnittlich gute Berater (aus beiden Welten) war. Wir nehmen weiter an, dass die Basics des explizit gelernten Verbindens von Fach- mit Prozesskompetenz in absehbarer Zukunft zu den Grundlagen jeder Aus- und Weiterbildung von Beratern gehören wird, was derzeit noch keineswegs selbstverständlich ist. Größere und komplexere Projekte aber müssen die Verbindung der beiden Ansätze zusätzlich arbeitsteilig realisieren, weil auch in der Beraterzunft die Eier legende Wollmilchsau eine immer seltener werdende Spezies ist.

*Organisationale Integration. Innovative Geschäftsmodelle
warten noch auf ihre unternehmerisch-erfolgreiche Realisierung*

Soll die Integration von Fach- und Prozessberatung eine weiter reichende Marktbedeutung gewinnen, dann braucht sie besondere Strukturen als Grundlage sowohl für Wachstum, Unternehmensgröße und mehr Dauerhaftigkeit.

Die Kooperation in Netzwerken hat derzeit noch wenig kommerzielle Reichweite. Sie ist geprägt von den beteiligten Persönlichkeiten. Ein typischer Ursprung solcher Beratergespanne liegt in gegenseitiger Sympathie und Wertschätzung, verbunden mit der handwerklichen Neugierde auf die jeweils andere Sichtweise und Methodik sowie der Bereitschaft sich damit auseinander zu setzen. Auf dieser Basis holt man sich die jeweils andere Kompetenz in eigene Beratungsprojekte – sozusagen als Gastberater – und weitet dies schließlich bei anhaltend positiven Rückmeldungen von

der Auftraggeberseite Schritt für Schritt aus Vernetzung hat (im Vergleich zur personenbezogenen Integration) den großen Charme, dass die Übernahme der Fach- oder Prozessperspektive vertieft wahrgenommen und situativ immer wieder neu – zum Vorteil des Klienten – im Beratersystem verhandelt und verfeinert werden kann.

Die Integration von Fach- und Prozessberatern in einem Beratungsunternehmen stellt immer noch eine organisationale Innovation dar. Das folgende Beispiel von Accenture zeigt sehr eindrucksvoll, wie anspruchsvoll die konzeptionelle Leistung und Innovation des integrierten Business-Ansatzes war und wie allzu verständlich das Scheitern in der Umsetzung aus heutiger Sicht ist.

Der gescheiterte Versuch von Accenture bestätigt unsere Annahme

Das Unternehmen war bis Anfang der 90er-Jahre als reine Technologieberatung aufgestellt. Mitte der 90er-Jahre wurde die Methodik der Systemintegration um die Bereiche Strategie und Change Management ausgebaut und hieß fortan »Business Integration Methodology«. In heterogenen Teams mit den Kompetenzen Strategie, Prozess, Technologie und Change Management wurden Projekte von Anfang bis Ende integriert. Ziel war es, alle Facetten des Wandels eines Unternehmens aus einer Hand anzubieten und zu begleiten. Mit großem Aufwand wurde der Kompetenzbereich Change Management aufgebaut und in die Projektarbeit integriert. In der Praxis zeigte sich schnell, wie schwer Soft-facts von einer traditionellen Technologieberatung zu verkaufen und zu erbringen sind. Einmal in der Außenwirkung – der Kunde vergab häufig Change Management-Aufgaben aus Gründen der Glaubwürdigkeit an Mitbewerber –, zum anderen in der Innensicht, in der die nachhaltige Integration von Prozessberater-Anteilen einen Steuer- und Machtverlust der Technologieberater bedeutete und abgeblockt wurde. Die Change Management-Berater prallten wie aus einer anderen Welt auf die in Accenture etablierte Kultur und konnte sich nicht ausreichend integrieren. Nach einigen Jahren wurde der Kompetenzbereich Change Management aufgelöst, die Methodologie wieder auf die Systemberater-Anteile verschlankt und dadurch indirekt auch der Versuch der Integration für gescheitert erklärt. Uns scheint, dass diese Form der Integration von Fach- und Prozessberatung zu seiner Zeit schlichtweg zu innovativ war.

Stand der Dinge: Bislang sind keine nennenswerten Marktverschiebungen zu erkennen, geschweige denn ist von einem Markt für integrierte Beratung zu sprechen.

Auch auf Seiten der Prozessberatung erweitern viele Organisationsentwickler und Change Agents ihr Profil um Fachexpertise – überwiegend in Personal-, Organisations- und Strategiefragen – und propagieren die Bearbeitung von Business Issues, was für Fachberater von jeher ein »Muss« ist. Insgesamt bleibt zu würdigen, dass sowohl von den Fach- als auch den Prozessberatern viel unternommen wird. Beständig reklamieren beide die Mitte, das »Sowohl-als-auch«¹⁹, ohne dass es zu einer echten Integration auf gleicher Augenhöhe bislang gekommen wäre. Bei der Vorstellung, wie viel Zeit, Schweiß und Geld in die – mehr oder weniger bewussten Integrationsversuche der Beratungsansätze geflossen ist, ist um so erstaunlicher (und auch ernüchternd), wie wenig dabei bislang heraus gekommen ist. Ernüchternd ist, dass immer noch die wenigsten Projekte unter der Maßgabe einer gelingenden Verbindung von Fach- und Prozessexpertise konzipiert und durchgeführt werden und Potenziale, die gerade hieraus gezogen werden könnten, unberücksichtigt bleiben.²⁰ Die Beispiele machen deutlich, wie wenig trivial es ist, die Berateransätze zu verbinden, selbst wenn integriertes Vorgehen als der Königsweg erkannt wird. Das Misstrauen, das durch die jahrzehntelange Konkurrenzsituation beim Kunden aufgebaut wurde, sitzt offenbar tief. Einer Koalition wird wenig Erfolg zugezählt, aber eine neue Partei hat echte Chancen! Aufgrund der latent auch tief gehenden Unzufriedenheit mit dem halb leeren Glas schätzen wir das Wählerpotenzial, das eine glaubwürdige, innovative »Integrationspartei« sukzessive ausschöpfen könnte, auf mindestens 20 Prozent. Welche Financiers und Unternehmer mit langem Atem reizt diese Prognose?

Wichtige Randbedingung des Gelingens: Komplexität und Einfachheit, Beraterkompetenzen und Integrationsleistung gemeinsam verstehen

Bevor wir im Folgenden wirklich komplexe Projektbeispiele beleuchten, ist zu betonen: Wähle den einfachst-möglichen Zugang und so wenig Integration wie nötig, weil jede Form von Integration immer auch Ressourcen bindet.²¹ Die konkret passende, einfachstmögliche Organisationsform des Verbindens muss sich natürlich im Dreieck aus Zeit, Qualität und Kosten ökonomisch rechtfertigen.

Wann und wo macht das bewusster Verbinden Fach- und Prozessexpertise Sinn und wem nutzt es? Die Antwort auf diese Frage hängt von der konkret diagnostizierten, gemeinsam verstandenen Komplexität²² eines Veränderungsvorhabens ab. Grundsätzlich gilt: Integration ist ein hervorragender Stellhebel des konstruktiven Managens von Komplexität. Integration reduziert Komplexität. Je komplexer ein Veränderungsvorhaben ist, desto wichtiger und nützlicher ist es, für ein ausreichendes Integrieren von Fach- und Prozessberatung zu sorgen. Es lohnt sich, dies von Anfang an in der gewählten Projektarchitektur zu berücksichtigen. Mit zunehmender Komplexität steigt die vom Beraterteam zu fordernde Sachexpertise, Prozessexpertise – und als Zusatzqualifikation Integrationskompetenz.

In komplexen Projekten ist die ›doppelte Integrationsleistung‹ nötig

Projekte, die tief greifende Veränderungen einer Organisation zum Ergebnis haben sollen, gelten zu Recht als komplex. Detaillierter lassen sich die dynamische, die soziale und die schöpferische Komplexität differenzieren.²³ Für jede Komplexitätsart soll im Folgenden ein genereller Projekttyp als anschauliches Beispiel dienen. In allen drei Projekt-/Komplexitätstypen steigert die doppelte Integrationsleistung – Fach und Prozess, plus extern und intern – exponentiell den nachhaltigen Projekterfolg

Große IT-Projekte

Dynamische Komplexität und doppelte Integrationsleistung

Die dynamische Komplexität beschreibt die Komplexität eines Problems, mit seinen Vernetzungen, offensichtlichen und verdeckten Abhängigkeiten und den aus inhaltlichen Unsicherheiten resultierenden Zeitverzögerungen und Budgetüberschreitungen

Bei der Lösung von inhaltlich komplexen Themen entwickeln sich immer nicht planbare und nicht bedachte Neben- und Fernwirkungen.

Veränderungsprojekte, die von dynamischer Komplexität geprägt sind, wie z. B. umfangreiche IT-Entwicklungen, bedürfen eines sorgfältigen Projektmanagements, das alle betroffenen Funktionen und deren Wechselwirkung im Auge behält und steuert. Denkwerkzeuge, wie Systemdenken, Kraftfeld- und Umfeldanalyse kommen hier zur Anwendung. Nur Integration von Fach- und Prozessberatung auf der Ebene der Projektsteuerung und -führung kann den unterschiedlichen Problemebenen und ihrer

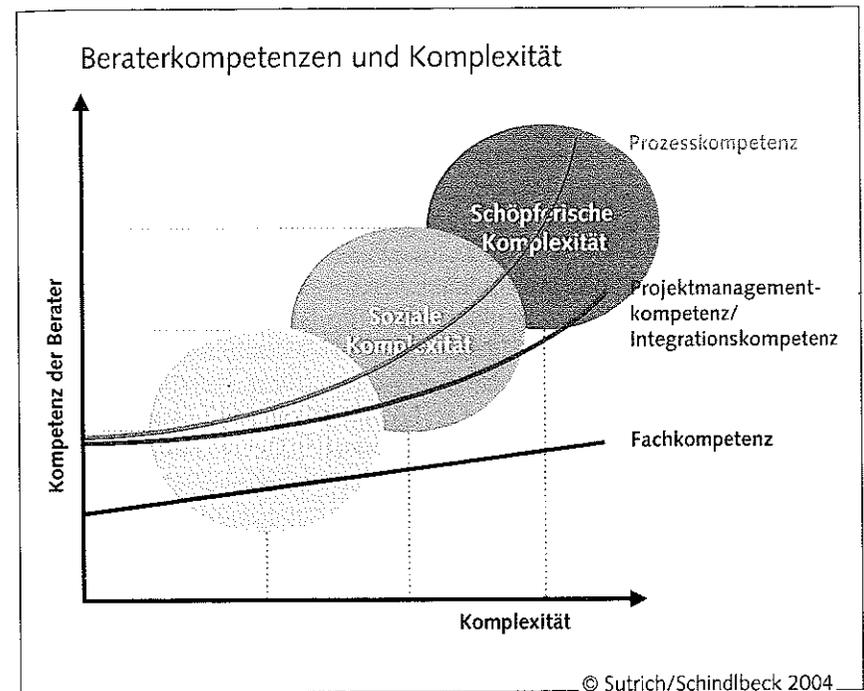


Abb. 3: Komplexität, Beraterkompetenzen & doppelte Integrationsleistung²⁴

gegenseitigen Durchdringung gerecht werden. Manche Teile der Implementierung können nachgelagert zur Konzeption und Entwicklung des IT-Systems erfolgen. Doch in mehr Fällen als geplant berührt die Implementierung eines IT-Systems auch die Rollen und Verantwortungen in einer Organisation – und muss um nachhaltig akzeptiert und wirksam werden zu können als im Übergang zur sozialen Komplexität verstanden und konzipiert werden.²⁵

Fusionsprojekte: Soziale Komplexität und doppelte Integrationsleistung

Bei ›sozialer Komplexität‹ geht es um die Verknüpfung von unterschiedlichen Interessen/Weltbildern der Akteure im Willensbildungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess. Organisationen sind soziale Systeme und Ergebnis einer Sinn produzierenden Kommunikation über sich selbst. Sol-

che Prozesse lassen sich nicht beliebig beschleunigen und rational begründen und steuern.

Die Beteiligten können nur über gelungene Kommunikation den Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess vorantreiben und benötigen dafür einen für Austausch und eigene Standortbestimmung angemessenen Zeitaufwand.

Fusionsprojekte sind z.B. typisch in erster Linie von sozialer Komplexität geprägt. Der inhaltliche Teil einer Fusion ist häufig klar nachvollziehbar und verständlich. Andererseits werden mit dem Zusammenführen zweier Unternehmungen individuell wichtige Bereiche wie Identifikation, Rolle und Zukunftschancen jedes einzelnen Mitarbeiters berührt, was in Summe zu einer hohen sozialen Komplexität führt. Neben ausreichender Projektmanagementkompetenz ist hier eine Integration von Fach- und Prozessberatung für den gelingenden Fusionsprozess wesentlich: Die Mitarbeiter sind im Verlauf der sogenannten Change-Kurve (Schock, Verneinung, Wut, Passivität, Erkennen von Chance, Anpassung, Kreativität) zu begleiten, wobei gerade Haltungen der Prozessberatung, wie Wertschätzung, Erfahrungslernen und Entschleunigung (aus unserer Erfahrung ein häufiger Punkt der Auseinandersetzung mit Fachberatern) den nachhaltigen, langfristigen Erfolg einer Fusion entscheiden.²⁶ Die Auseinandersetzungen über den jeweils nächsten Schritt in einer Fusion im Steuerungsgremium haben häufig stellvertretend-vorbildlichen Charakter für alle Organisationsmitglieder.²⁷ In einem integrierten Team liefert in diesem Fall die Fachberatung die Begründung für die Fusion, die Prozessberatung vermittelt diese Gründe, verbindet sie mit dem Status quo und einem attraktiven Zukunftsbild.

Innovationsprojekte:

Schöpferische Komplexität und doppelte Integrationsleistung

›Schöpferische Komplexität‹ wurzelt im notwendigen Grad von Erneuerung eines Unternehmens. Wie viel Neues/Innovatives braucht man im Arbeitsprozess des geplanten Projekts, damit seine Ergebnisse wirklich weichenstellende Entscheidungen und nachhaltig-innovative Problemlösungen sein werden?

Abseits bewährter Wege braucht man kreative und schöpferische Prozesse. Diese sind gegenüber dem Business as usual durch die doppelte Unsicherheit der beiden Fragen »Was ist zu tun/ändern?« und »Wie ist das Was zu erreichen?« gekennzeichnet. Schöpferischer Komplexität kann man

angemessen nur mit spezifischen Vorgehensweisen begegnen, wie z.B. bei Szenarios, Zukunftswerkstätten, Innovations-Workshops oder dem Presencing-Ansatz. Je höher die kreative Komplexität eingeschätzt wird, umso angemessener wird der Presencing-Ansatz: Die Zukunft in die Gegenwart holen.²⁸

Projekte, die von schöpferischer Komplexität geprägt sind, greifen wesentlich in die Identität und das Selbstverständnis der gesamten Organisation ein. Sie beinhalten immer auch Anteile sozialer und dynamischer Komplexität, doch nicht nur im Sinne einer Addition.

Vielmehr muss der gesamte Veränderungsprozess als lerntüchtige Auseinandersetzung für die gesamte Organisation organisiert werden. Die Integration von fachlich motivierten Parts und gruppen- bzw. organisationsdynamischen Parts ist der Schlüssel, um Innovationen gedeihen zu lassen und das Selbstverständnis einer Organisation behutsam und nachhaltig zu verändern. Der Anteil an Prozesskompetenz auf Seiten des Beratungssystems ist hier am stärksten gefragt, auch weil der Projektverlauf sich vorab nicht eindeutig planen lässt, sondern stark beeinflusst wird von den Beteiligten in der Organisation. Wie zwei Leitplanken ein Fahrzeug auf der Straße kann die Integration von Fach- und Prozessberatung ein solches Projekt gleichzeitig ›auf Spur halten‹ und dabei doch unbekannte Wege einschlagen.

Mit diesen drei generellen Beispielen wollten wir aufzeigen, worauf es bei der Integration von externer und interner Beratung ankommt. Im folgenden Interview sollte das ›Wie‹ sinnlich greifbarer werden. Zwei interne Prozessberater erzählen von ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmensberater-Team einer großen Managementberatung während eines umfassenden Sanierungsprojektes in der Versicherungswirtschaft.²⁹

Ein Praxisbeispiel zeigt, wie es gut gehen kann

Zwei Welten prallen aufeinander und ein Team ›bildet‹ sich

Die externen Fachberater definierten ihre Rolle als betriebswirtschaftliche Ratgeber für das Management. Die Internen definierten sich als Veränderungsberater für das gesamte Unternehmen.

Bernd Opp: Wie starteten Sie in die Zusammenarbeit mit den externen Beratungskollegen der Managementberatung?

Herr Sinn: Es war zunächst, wie zu erwarten, keine **gleichberechtigte Beziehung** zwischen uns Internen und der renommierten externen Unternehmensberatung. Zu Beginn des Projektes gab es von beiden Seiten große Erwartungen, aber auch und vor allem Befürchtungen und Vorbehalte. Wir, als Mitarbeiter des angeschlagenen Unternehmens, waren am Anfang blockiert und malten uns die größten Horrorszenarien aus, was wohl die externen Berater mit uns vorhaben würden. Jedoch ruhte auf uns als Interne eine enorme Erwartungshaltung seitens der Führungskräfte und der Mitarbeiter.

Frau Karlsberg: Die externen Berater haben das Projekt als eines für Fach- und Expertenberatung angesehen, in der die Prozessberatung keine Rolle spielen würde. Sie kannten zu Beginn des Projektes nur den Geschäftsbereich des Unternehmens und sollten mit ihren breiten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen ein Konzept zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft vorlegen. Wir haben das Projekt von Beginn an als ein Veränderungsprojekt begriffen und haben den Schwerpunkt unserer **Aufmerksamkeit auf die Umsetzung** gelegt. Es war schwierig, weil wir von zwei Seiten gekommen sind. Die externe Beratung von der Seite des betriebswirtschaftlich Notwendigen und wir von der Seite der Umsetzung. Das hat Kontroversen gegeben. Und viele Projekte misslingen nicht wegen der fachlichen Anteile.

Herr Sinn: Die größte Herausforderung war es, beide Ansätze zu verbinden, um größtmögliche Synergien zu schaffen. Und dann gab es ja auch noch die Menschen, die das Projektteam bildeten. **Viele sachliche Auseinandersetzungen und gegenseitiger Respekt** waren nötig, um das Projekt in kürzester Zeit ohne große Reibungen zum Erfolg zu bringen. Der externe Projektleiter war es gewohnt, streng vertraulich und möglichst alleine mit seinem Team zu arbeiten. Wir haben immer versucht, die Berater zu den Leuten zu bringen. Nicht wir als interne Berater wollten Antworten geben, sondern die **Betroffenen in ihrer Verantwortung und Kompetenz belassen**.

Bernd Opp: Weshalb haben Sie den Beteiligungsaspekt so deutlich betont?

Herr Sinn: Unser Ziel war es, die Verantwortlichen und Führungskräfte in das Projekt so weit wie möglich zu integrieren; sie sollten wissen, wie und mit welchem Ergebnis die von Ihnen gelieferten Daten im Projekt verarbeitet werden. Sie müssen auch **nach Projektende mit den Resultaten leben**. Ein Beispiel waren die **Kosteneffizienz-Maßnahmen**. Letztendlich kann nur der Verantwortliche einer Abteilung für die Zukunft nachhaltig entscheiden, welche Prozesse in seiner Abteilung wie gestaltet werden, bzw. welche wegfallen können.

Frau Karlsberg: Auch die Ausbildung zum Internen Unternehmensberater hat uns veranlasst, dies zu tun. Wir hatten gelernt, welche Folgen in Bezug auf die **Akzeptanz der Projektergebnisse** es haben kann, wenn nur die Berater vom Management gehört werden. Wir hatten schon vor Beginn des Projektes eine Umfeldanalyse zum Projekt gemacht, um uns ein Bild davon zu machen, wo die Knackpunkte im Projektverlauf liegen könnten. Den Input zum Thema Widerstand konnten wir 1:1 umsetzen.

Wir sehen es ja heute. Wenn wir der klassischen Vorgehensweise gefolgt wären, hätte es bestimmt ein gutes Konzept gegeben, das jedoch wahrscheinlich in der Schublade gelandet wäre. Heute sind wir durchweg an der Umsetzung. Überall! Die Externen sind selbst erfreut darüber, wie alles umgesetzt wird, weil sie es eher nicht gewohnt sind, dass ihre Konzepte so vollständig realisiert werden.

Bernd Opp: Wie haben Sie die Beteiligung von Mitarbeitern im Unternehmen schließlich gelöst?

Herr Sinn: Es war natürlich ein Spannungsbogen zu entscheiden, wie viele Menschen aus unserem Unternehmen in dieses Projekt eingebunden werden sollten. Wenn in kurzer Zeit Ergebnisse erzielt werden sollen, können nicht viele einbezogen werden. Dann gibt es aber – zeitverzögert – ein Problem mit der Akzeptanz.

Bei einem Projekt, bei dem es um die **Zukunftsfähigkeit** des eigenen Unternehmens geht, möchte natürlich jeder integriert und umfassend informiert sein, am besten aktiv mitarbeiten. Der externe Berater achtete jedoch immer darauf, dass er nur mit einem kleinen verpflichteten Projektteam arbeitete und der Anteil der zeitweiligen Projektmitarbeiter möglichst gering war. Hintergrund hierfür waren die sehr sensiblen Daten wie bei jedem Restrukturierungsprojekt. Das löste natürlich Widerstände und Spannungen im Unternehmen aus. Betrachtet man das Projekt und die anschließende Phase, nämlich die **Umsetzung der Ergebnisse**, dann kostete die Strategie, hinter verschlossenen Türen zu arbeiten, das Unternehmen insgesamt mehr Zeit und Energie. Vielleicht hätte eine noch frühere Öffnung des Projekts ins Unternehmen auch einen zusätzlichen positiven Effekt auf die **Nachhaltigkeit** bei der Umsetzung der Ergebnisse.

Verträglichkeit mit der Unternehmenskultur

Die betriebswirtschaftliche Expertise sorgt insbesondere für die inhaltliche Stimmigkeit des Konzeptes, die Prozessberatung schaut auf die Verträglichkeit des Projektvorgehens mit der Unternehmenskultur.

Bernd Opp: Welchen Einfluss hatte die Unternehmenskultur der Organisation?

Frau Karlsberg: Bei uns ist es z. B. üblich, den **Betriebsrat** ganz früh einzubinden. Die Externen haben damit, so berichten sie, negative Erfahrungen gemacht und sind oftmals in Kontroversen mit Betriebsräten geraten. Von unserem Vorschlag waren sie überrascht und verneinten ihn zuerst. Wir konnten sie dann überzeugen, dass das Projektvorgehen auch verträglich sein muss mit unserer Unternehmenskultur, die wir ihnen anhand vieler Beispiele deutlich machen können. Die Betriebsräte haben dann, in Abstimmung natürlich mit unserem Vorstand, alle Unterlagen erhalten. Sie waren im Boot und wir konnten schnell die Gespräche zu einem Ende bringen. Das zahlte sich hinterher aus.

Bernd Opp: Wer brachte das Gebot der Vertraulichkeit in das Projekt ein?

Herr Sinn: Das war klar die Denke der externen Berater: Aus Erfahrung meinten sie nur gut arbeiten zu können, wenn das Projekt als streng geheim und vertraulich behandelt wird. Sie beriefen sich immer auf die sensiblen Daten und ihre Wirkung bei einer ungewollten frühzeitigen Veröffentlichung.

Frau Karlsberg: Wir haben eine offene Unternehmenskultur mit wenigen Machtkämpfen. Die externen Fachberater interessiert die Kultur verständlicher Weise nicht, sind sie doch an den betriebswirtschaftlich relevanten Zahlen und dem daraus resultierenden Konzepten orientiert.

Herr Sinn: Wir haben versucht Brücken zu bauen. Mir half das Modul Beraterpersönlichkeit der Ausbildung, um eine eigene Haltung als Berater zu entwickeln, die gerade in schwierigen Projektphasen wichtig ist.

Frau Karlsberg: ... und wir haben alle Aktivitäten auf dem Hintergrund der Unternehmenskultur gesehen und geprüft

Die Externen gehen, wir bleiben – die Frage der Nachhaltigkeit

Interne Berater sehen ihre Rolle auch darin, viel stärker auf die Nachhaltigkeit der Maßnahmen zu achten, und das von Beginn eines Projektes an, denn sie verbleiben im Unternehmen

Bernd Opp: Was hat die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Externen noch geprägt?

Herr Sinn: Wir wussten, dass die externen Berater unser Unternehmen verließen sobald die Ergebnisse vorlagen und somit ihr Auftrag erfüllt war. Wir als interne Berater waren mit der Umsetzung beauftragt. Während der gesamten Projektlaufzeit hatten wir also bereits die Zeit danach, die Umsetzung der Ergebnisse im Fokus und sprachen auch mit den externen Beratern immer wieder darüber. Hieraus entwickelte sich eine unerwartete Dynamik. Auf einmal ging es nicht mehr nur um Fakten und Ergebnisse. Die externen Berater sahen jetzt unseren Erfolg in der Umsetzung auch als den ihren an. Es kam immer wieder zu Gesprächen hinsichtlich Nachhaltigkeit und Umsetzung der Ergebnisse, Controllingmöglichkeiten und ähnliches

Bernd Opp: Wie konnten Sie bereits in einer frühen Projektphase Umsetzungsaspekte mit einbeziehen?

Frau Karlsberg: Alleine das **Einbinden der Verantwortlichen** zeigte bereits seine Wirkung. Unsere Aufgabe bestand auch darin, ein Verfahren vorzuschlagen, wie die beschlossenen Maßnahmen gesteuert und verfolgt werden sollen. Es geht auch um die vorsichtige Abschätzung, inwieweit Maßnahmen den Abteilungen zumutbar sind und unter welchen Bedingungen. Man braucht Zeit für die Auseinandersetzung mit den Maßnahmen, einen **Dialog mit den Betroffenen**.

Bernd Opp: Welchen Nutzen brachten die externen Beratungskollegen ins Projekt ein?

Herr Sinn: Die externen Berater haben die Autorität und die Kraft, Druck zu machen. Viel mehr als wir interne. Und das Unternehmen hat ganz offensichtlich Druck gebraucht.

Die konstruktive Differenz ›Bad Boys – good boys‹

Externe Fachberater übernehmen oftmals die Rolle, das beratene Unternehmen nachdrücklich mit dem betriebswirtschaftlich Notwendigen zu konfrontieren. Mehr als interne Berater können sie notwendige Zumutungen formulieren

Bernd Opp: Welche Rollenaufteilung zeigte sich im Projekt?

Frau Karlsberg: In unserem Fall haben die externen Beratungskollegen die nackten Tatsachen auf den Tisch gelegt und galten bei vielen Mitarbeitern schon deshalb als ›bad boys›. Aufgrund der Benchmarks und des Branchen-Know-hows haben sie in der Sache die Richtung bestimmt. Ich kann sagen, unser Unternehmen brauchte dies, wie es uns Interne gebraucht hat für die Umsetzung und die Nachhaltigkeit.

Bernd Opp: War die Rollenaufteilung von vornherein klar?

Frau Karlsberg: Nein, erst mit vielen Trial- and-Error-Prozessen sind sie zustande gekommen. Wir wären gemeinsam noch professioneller gewesen, hätten wir unsere Rollen in diesem Vorhaben z. B. in einer Kick-off-Veranstaltung geklärt und ausgehandelt. Und wenn uns zu Beginn dieses Projektes unsere eigenen Fähigkeiten bewusster gewesen wären. Anfänglich haben wir nicht auf gleicher Augenhöhe gestanden.

Arbeitstempo und Zusammenarbeit

Besondere gestalterische Aufmerksamkeit bei der Zusammenarbeit benötigen die stark divergierenden Arbeitstempri der beteiligten Gruppen.

Bernd Opp: Wie gestaltete sich die Zusammenarbeit mit den externen Beratungskollegen?

Herr Sinn: Da gab es einen Effekt, der uns überrascht hat. Das war die Arbeitsdichte und das Arbeitstempo der Externen. Die Externen haben am Tag bis zu 16 Stunden gearbeitet, ohne Motivationsprobleme und Fehler. Dadurch wussten sie natürlich einfach mehr. Diese Arbeitszeiten waren für uns unglaublich. Umso wichtiger war für uns dann der Informationsfluss.

Frau Karlsberg: Unser Ziel war, mitzuarbeiten und nicht nur zuzuarbeiten im Sinne einer verlängerten Werkbank der Externen.

Bernd Opp: Haben Sie Ihre Arbeitsgewohnheiten aneinander angepasst?

Frau Karlsberg: Nein, das sicher nicht. Wenn es auf beiden Seiten bezüglich der unterschiedlichen Rollen ausreichend **Wertschätzung** gibt, dann

können auch unterschiedliche Geschwindigkeiten gut miteinander kooperieren.

Bernd Opp: Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit den externen Kollegen aktiv gestaltet?

Frau Karlsberg: Wir haben versucht, **gute persönliche Beziehungen** zu den Externen aufzubauen, was auch gut geklappt hat. Dennoch mussten wir anfänglich gegen die Gewohnheit der Externen, ein solches Projekt alleine zu machen, um unseren Platz kämpfen. Am Ende konnten wir gegenseitig viel voneinander lernen.

Bernd Opp: Welche weiteren Einflussfaktoren trugen zur guten Zusammenarbeit bei?

Herr Sinn: Es sind vielleicht Kleinigkeiten, die große Wirkungen hatten. Die externen Berater sind, wie bereits erwähnt, gewohnt alleine zu arbeiten. Wir haben uns allen gemeinsam einen **gemeinsamen Projektraum** eingerichtet, sodass wir uns quasi auf den Schoß der Berater gesetzt haben und an alle wesentlichen Informationen gekommen sind. Ein weiterer Aspekt war, dass wir gelernt haben, **Konflikte** – in erster Linie fachlich inhaltlicher Art – auszutragen und notfalls auch zu eskalieren. Wichtig war die gegenseitige **Anerkennung und Respekt**, die sich mehr und mehr zeigten.

Frau Karlsberg: Wir haben auch dafür gesorgt, dass wir **regelmäßige Teamsitzungen** hatten, in denen wir für eine Integration der unterschiedlichen Perspektiven gesorgt haben.

7. Erfolgsbedingungen integrierter Beratung

Welcher Nährwert lässt sich aus den vorangegangenen Überlegungen ableiten? Unsere praktischen Erfahrungen spiegeln sich in den folgenden sieben Erfolgsfaktoren integrierter Beratung, die das Verbinden von Fach- und Prozessberatung zusammengefasst auf den Punkt bringen. Am weiteren Weg werden sich sicher weitere Erfolgsbedingungen zeigen.

Erstens. In das Aufbauen eines neuen Kraftfeldes aus ›gleicher Augenhöhe‹, hoher Flexibilität und ›Integrationskompetenz‹ muss investiert werden

So trivial es klingt, ist es alles andere als selbstverständlich, dass das Verhältnis von Fach- und Prozessberatern von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Gleiche Augenhöhe bedeutet Anerkennung und Respekt vor der (ergänzenden) Kompetenz des anderen Beraters

Dagegen trifft man häufig auf typische Abwertungsspiralen. Zum Beispiel, dass die Fachberater die Interventionen der Prozessberater nicht anerkennen, weil sie deren Output nicht greifbar messen können. Immer wieder konnten wir hören: »Teamentwicklungen und Konfliktklärungsworkshops haben doch nicht wirklich Einfluss auf ein Projektergebnis.« Und umgekehrt wird den Fachberatern immer wieder ihre mangelnde Beziehungsfähigkeit zu Mitarbeitern des Kunden vorgeworfen. Zu hören sind dann von Prozessberatern Aussagen, wie »Es wurde der reinste Kahlschlag betrieben; wir sind jetzt an Bord, um die Blutspuren zu beseitigen« etc.

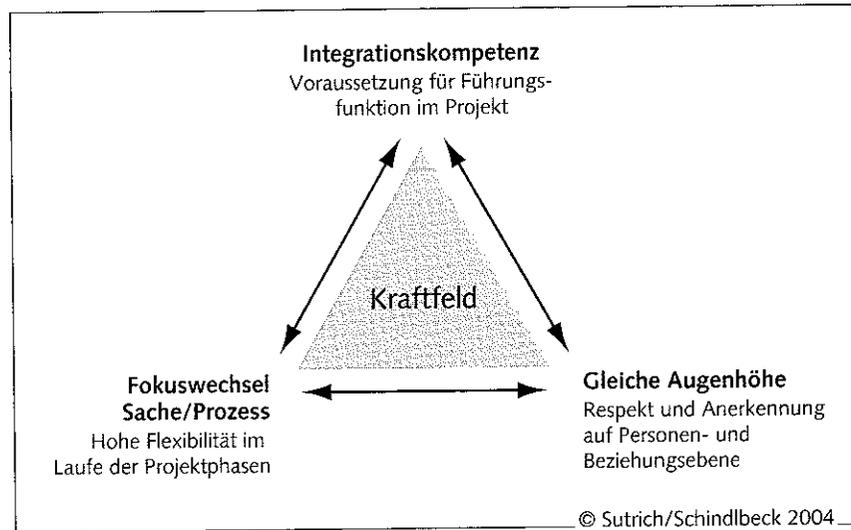


Abb. 4: Kraftfeld

Abb. 4 visualisiert das Kraftfeld, das von Respekt und Anerkennung auf der Personenebene getragen wird und sich durch hohe Flexibilität von allen Seiten (Kunde sowie Fach- als auch Prozessberater) im Laufe des Pro-

jektes auszeichnet, gerade weil die eigene Vorgehensweise regelmäßig ›kunstvoll‹ gestört wird. Je nach Projektphase passend und manchmal situativ sehr schnell wechselnd übernehmen entweder Fachexpertise oder Prozessexpertise ›die Führung‹ im Projekt. Damit das Gelingen kann, ist unabdingbar, dass die ›formale Führung‹ im Projekt über größtmögliche Integrationskompetenz verfügt, was vom Klienten- und Beratersystem gemeinsam zu verantworten ist.

Gute Rahmenbedingungen für eine gleiche Augenhöhe liefert die Besetzung von Projektgremien durch beide ›Beraterwelten‹, um an zentraler Stelle – statt einer Pattsituation – ein ausreichendes Maß von Auseinandersetzung und Integration zu erreichen.³⁰ Im Fallbeispiel gelang eine ›Vernunftfehe auf Zeit‹

Zweitens: Die notwendige Unterschiedlichkeit – der Expertisen und Sprachen, Perspektiven und Zeithorizonte – muss groß genug sein

Auf Seiten der Berater muss die erkennbare Unterschiedlichkeit der Beteiligten dem – möglichst explizit beschriebenen (!) – Komplexitätsgrad des konkreten Projektes angemessen und groß genug sein, sonst verfällt die Projektarbeit sehr schnell in reine Abgrenzungs- und Kompetenzstreitigkeitsspielereien, die letztendlich der Kunde teuer bezahlt. Genau davor hat er Angst! Ist eine solche Differenzierung der Aufgabenstellung und die daraus – auch wieder, möglichst explizit abgeleitete – Klärung der arbeitsteiligen Kompetenzanforderung nicht leistbar, dann ist einer zuviel an Bord. Dann sind Konflikte im Team vorprogrammiert, wie in einer Fußballmannschaft mit aufgeblähtem Kader. Je größer die wahrgenommene (und selten explizit angesprochene) Überschneidung von Kompetenzen ist, desto größer ist in der Regel der Futterneid. Dazu kommt erschwerend, dass viele Beratungsunternehmen und Berater (wie so mancher Lehrer?) an einer ›déformation professionell‹ leiden: Viele haben die ganze Bandbreite in ihrem Portfolio und neigen zur Selbstüberschätzung (zumindest in der rituellen Darstellung nach außen). Die Unterschätzung der jeweils anderen Expertise wird damit zwangsläufig berufsimmant. »Ist doch selbstverständlich, dass ich kompetent in Change Management bin!« Um etwas anerkennen zu können, muss etwas verstanden werden.

Drittens Gegenseitiges Vertrauen plus Verständnis der (ergänzenden) Kernkompetenzen ist hilfreich für eine ›Ehe auf Zeit‹ – und essenziell für eine ›Liebesheirat‹

Eine große Voraussetzung für nachhaltig wirklich gute Zusammenarbeit ist dann gegeben, wenn die Kernkompetenzen und Grenzen der eigenen Beratungsleistung realistisch eingeschätzt und vertrauensvoll besprochen werden können. So kann die Rollenverteilung aktiv und beweglich gelebt werden. Die emotionale Basis muss stark genug sein, um den immer natürlich vorhandenen Macht- und Dominanzwünschen nicht einseitig nachzugeben. Der Lohn einer solchen, auf ein einzelnes Projekt bezogenen Vernunfttete auf Zeit ist, wie im ganz normalen Vernunftteteleben, dass eine Win-Win-Win-Situation geschaffen wird.

Der Weg zu einer ›Liebesheirat‹ – spricht: Kooperation auf längere Zeit in einer Reihe von Projekten – braucht, über einen ersten gemeinsamen Erfolg hinaus, erst recht ein noch höheres Maß an Vertrauen in die konstruktive und schöpferische Kraft von erstens dem Ansatz des ergänzenden Verbindens, und zweitens in die ergänzenden Fähigkeiten plus Professionsverständnis meiner Kollegen. Immer mehr scheint uns Luhmanns frühe Erkenntnis³¹, dass Vertrauen der größte einzelne komplexitätsreduzierende Mechanismus sei, extrem relevant für die Beraterpraxis und nachhaltigen gemeinsamen Beratererfolg – zum Vorteil des Klienten. Den Klienten interessiert die Belastbarkeit der Vereinbarungen im Beratersystem nur indirekt, d.h. in Form bester Projektergebnisse

Viertens: Die Mischung stimmt, wenn für Differenzierung und Integration in gleichem Maß gesorgt ist

Je mehr eine Projektaufgabe differenziert beide Beratungskompetenzen erfordert, desto mehr braucht man explizite Formen der Integration (die wiederum, wenn sie gelingt, immer gleichzeitig auch die fundierteste Form von Komplexitätsreduktion und Vertrauensaufbau ist; so entsteht eine konstruktive Feedbackschleife). Dieser grundlegende Leitsatz beginnt bei der Entwicklung einer Projektskizze hilfreich zu sein, und kann in allen weiteren Phasen der Projektarbeit durchgängig sehr praktische Anwendung finden: z.B. in gemeinsamen Rückkopplungsschleifen, durch die gemeinsame Präsentation von Projektmeilensteinen im Lenkungsausschuss, im internen Kommunikationskonzept etc. Dies ist für beide Seiten/Beraterwelten erlernbares Interventionsrepertoire und Handwerkszeug und sollte

in den gemeinsamen Projektspielregeln festgehalten werden. Während der Projektlaufzeit gibt es immer wieder viele Gelegenheiten, die integrativen Kräfte zu stärken. Ziel ist, die Auseinandersetzung zwischen beiden Ansätzen für die Projektarbeit fokussiert nützlich und fruchtbar zu machen. So fungiert das Beratersystem immer auch als Spiegel und als – eventuell nachhaltiges – Rollenmodell in der und für die Kundenorganisation.

Fünftens: Prototypen helfen die berechtigte Unsicherheit der Klienten (und der Berater) schrittweise zu verringern

Aus unserer Überzeugung und Erfahrung mit beiden Berateransätzen ist der Weg über Prototypen am ehesten Erfolg versprechend. Mit zunehmenden positiven Beispielen gelungener Verbindung der beiden Berateransätze – auch in großen Vorzeigeprojekten – wird die Hürde verkleinert, diesen Weg zu riskieren. Der Versuch eines großen Wurfs wie bei Accenture ist offensichtlich riskant. Der stetige Erfahrungsausbau gemeinsam mit Klienten schafft auf beiden Seiten evolutionär eine Basis, die ausreichend Sicherheit stiftet. Bis dahin verharren wir in einem Teufelskreis: Solange keine Verbindung von Klient und Beratern gesucht wird, können keine positiven Erfahrungen bewiesen werden und es werden keine größeren Aufträge unter der Maßgabe einer gelingenden Verbindung vergeben.

Sechstens: Meta-Theorie als gemeinsames Dach ist für ein gelingendes Verbinden im konkreten Projekt von Vorteil – und auf lange Sicht ein Muss

Eine gute Klammer über das gesamte Verbinden von Fach- und Prozessberatung stellt eine Meta-Theorie für ein gemeinsames Professions- und Organisationsverständnis dar. Dadurch wird das oftmals als Entweder-Oder erlebte Ausspielen von Fach- versus Prozessberatung entspannt, weil durch ein Meta-Theoriegebäude, wie etwa eine Beratungswissenschaft, ein potenziell neuer, wohlthuend ›neutraler‹ Kommunikationsraum entsteht. Bei genauer Betrachtung der Felder von Fach- und Prozessberatung fehlt zum großen Teil die gemeinsame, verbindende Sprache, um Projektphänomene ausreichend zu beschreiben. Dies wäre das integrierende Gegengewicht zu der Entwicklung in den letzten 20 Jahren, wo sich völlig eigenständige, damit die Differenzierung eher verstärkende Terminologien herausgebildet haben. Erste Schritte zur Bildung einer gemeinsamen Meta-Theorie könnten in eher informellen

Treffen in Netzwerken, auf neutralen Plattformen der Begegnung gelingen. Aus diesen könnten die Lust und der unternehmerische Mut wachsen, von Prototypen des integrativen Ansatzes besonders zeitnah und theoretisch innovative Früchte zu ernten. Wer wird initiativ werden?

Siebtens: Ausblick – eine Beratungswissenschaft möge emergieren, die die Differenzierung benennt und die integrativen Kräfte stärkt

Die letzte unserer Schlussfolgerungen ragt am weitesten in die Zukunft. Je länger wir über ›unser Thema‹ nachgedacht haben, desto wichtiger erscheinen uns alle Maßnahmen, die helfen, eine Beratungswissenschaft – auf universitärem Boden? – zu etablieren und zu stärken. Dies scheint uns notwendig, um Nägel mit Köpfen zu machen. Bisher haben nur relativ wenige der klassischen Management Consultants besondere Neigung zu bzw. Lust auf fortgesetzte Theoriearbeit gezeigt. Die Anstrengungen, Geschäfte zu generieren stehen mehr als eindeutig im Vordergrund. Wir sind überzeugt, dass es schlicht zu riskant ist darauf zu hoffen, dass wir unsere Disziplin, die uns so am Herzen liegt, ohne mehr gemeinsame theoretische Grundlagenarbeit nachhaltig weiter bringen könnten. Ein Vergleich mit so weltweit erwachsenen Wissenschaftsdisziplinen wie etwa der Medizin oder der Rechtswissenschaft macht zweifelsfrei deutlich, dass sich die Organisationsberatung als eigene Disziplin/Fakultät der Wissenschaften erst in ihrer Babykrabbelphase befindet. Ist dieser Vergleich allzu rational, und damit nicht genug bewegend? Es gibt wissenschaftlich viel zu tun. Packen wir es an oder warten wir es ab? Wird sich jemand – oder wer wird sich – dafür geduldig mit langem Atem, frustrationsresistent und nachhaltig genug einsetzen, dass wir alle, unsere Klienten inklusive, in mittlerer Zukunft aus der Umwegrentabilität profitieren?

Die Gedankenfolge, gezielt bezogen auf die stark gewachsene, aber immer noch relativ kleine Gruppe von professionellen Beratern ist hier offensichtlich zu einem natürlichen, vorläufig stimmigen Ende gekommen. Oder doch noch nicht ganz?

Im Kleinen wie im Großen: eingebettete Beratungskompetenz³² wandelt sich leise von der Ausnahme zur Regel

Ein Blick in den weiteren Kontext zeigt überraschende parallele Entwicklungen: Die Herausforderungen, die wir hier ›in der Nussschale der Bera-

tung‹ identifiziert haben, finden einen frappierenden Gleichklang in mehrfach zahlreicheren Aufgabengebieten und Rollen in modernen Organisationen und Professionen. Der größte Unterschied besteht vielleicht nur darin, dass die Kernfunktion etwa eines Architekten – Expertise möglichst nützlich, konstruktiv, und mit ökonomischem Mitteleinsatz in Kontakt zu bringen – nicht explizit, sondern implizit ›eingebettet‹ in die klassische Aufgaben- bzw. Rollenbeschreibung und nicht extra bezahlt erbracht wird.

Immer mehr moderne Professionen brauchen zusätzlich erlernte, ›eingebettete‹ Beratungskompetenz

Die Unterscheidung und die Notwendigkeit des Verbindens von Fach- und Prozessberatung lassen sich sehr einfach auf die Managementebene insgesamt im Unternehmen spiegeln. Für Fachfunktionen wird es mehr und mehr wichtig, ihr Expertenwissen prozessorientiert und problemgerecht im Unternehmen einzubringen. Und immer weniger reicht hierzu ihr reines Spezialistenwissen aus, sondern erfordert die zusätzlich Kompetenz, wie das spezialisierte Wissen für die Lösung von Problemen ›eingbracht‹ werden kann. Dies erfordert Beraterkompetenzen, die in die jeweilige Fachkompetenz eingebettet sind. Die eigene Expertise bleibt der Ausgangspunkt und wird im ersten Schritt ergänzt um den Blick auf den internen Kunden

Ein moderner Controller ist auch Berater mit integrativem Blick

Ein typisches Beispiel ist das des Controllers, der im Produktteam mitarbeitet und seine Kollegen aus dem Marketing als interne Kunden sieht, die seine Expertise nachfragen. Hier kann es dem Controller (bzw. dem Unternehmen insgesamt) helfen, wenn er die Dynamik im Marketing (dem spezialisierten Aufgabengebiet seiner internen Klienten) versteht und die spezifische Organisationsstruktur und -kultur einzuordnen weiß. Weiter ist es für ihn hilfreich, sich klar darüber zu sein, wie seine ›Beratung‹ (= das Zur-Verfügung-Stellen von Controlling-Expertise) aussehen kann und dies mit dem Marketingansprechpartner klären kann (= Auftragsklärung). Ein Ergebnis dieser Klärung ist, welche Wirkungstiefe der Beratung kurzfristig und nachhaltig die angemessene ist. Geht es lediglich um ein Verstehen von Sachverhalten mit Hilfe von Zahlen, oder soll der interne Kunde (im Marketingbereich) mit Hilfe der gezielt portionierten Controlling-Expertise bessere Entscheidungen treffen können? Oder soll durch sie

verändertes Handeln ermöglicht werden? Von der Klärung dieser Fragen hängt ab, welche Beratungskompetenz er eingebettet in seine Fachexpertise braucht. Wie kann bzw. muss er seine Expertise »klientengerecht« didaktisch portionieren? Ist es nützlich, wenn er situativ auch immer wieder eine zirkuläre Fragehaltung und -techniken einzusetzen weiß? Usw. Die eigene Expertise wirklich in guten Kontakt zu bringen, wird für interne Spezialisten immer öfter gleichbedeutend damit, sie gekonnt mit Prozesswissen zu verbinden, damit sie überhaupt einen oder mehr Wert gewinnt Undiplomatisch und kompromisslos formuliert: Überraschend viel Expertise gewinnt erst im Kontakt Wert, ohne Kontakt ist sie totes Kapital.

Auch für Manager ist das Verbinden von Fach- und Prozessexpertise, von »Getting Things Done« und Beratung, eine aktuelle Herausforderung

Die Rolle des Managers hat etwa in den letzten 20 Jahren – meist ganz ohne zusätzliche Beraterausbildung – einen gleichermaßen leisen wie tief greifenden Wandel erfahren. Eine Führungsaufgabe, die man »Change Management« nennt, die heute in aller Munde ist, und mehr und mehr zur Kernkompetenz zu werden scheint, war vor 20 Jahren noch unausgeschildert. Und Change Management ist in wesentlichen Teilen pures Prozesswissen. In vielen Unternehmen wird von Managern vermehrt erwartet, dass sie die (manchmal durchaus problematische) Rolle als Coach wahrnehmen. Und Coaching ist ohne ein gerütteltes Maß an Prozessberater-Know-how professionell nicht leistbar.

Mehr als erste Andeutungen mit den zwei Beispielen Controller und Manager sind hier und jetzt nicht am Platz. Doch folgt man diesem letzten Hinweis auf den größeren Kontext, in dem sich Management Consulting bzw. Organisationsberatung abspielen, dann hat das bewusste, gezielte Lernen des Verbindens von Fachberatung und Prozessberatung bis hin zu vielfältigen Ausprägungsvarianten der »eingebetteten Beratungskompetenz« viel mehr Zukunft vor als hinter sich.

Anmerkungen

- 1 In Fortsetzung des Artikels »Neuland für junge Berater am Horizont!« danken wir sehr herzlich und schon wieder Helga Schubert, Bernd Opp und Wolfgang Looss für ihre nachhaltige Unterstützung und reichen Anregungen! Neue

Helfer sind dazu gestoßen: Johann Leitl und Gerald Renger. Auch ihnen: Dankeschön.

- 2 Quelle: Institut of Management and Consulting Sciences – Prof. Fink, zit. in: *Manager Magazin* 5 2004, »Sanierung in eigener Sache«, 48
- 3 Dahinter rangieren »Methodenkompetenz« auf dem zweiten und »Branchenkompetenz« auf dem dritten Platz
- 4 Eine weitere Studie belegt, dass rund 70 Prozent der Veränderungsprojekte aufgrund der »Nicht-Berücksichtigung des Faktors Mensch« hinter dem erwarteten Projekterfolg bleiben
- 5 Und die Zusatzkriterien wären Schönheit bzw. Eleganz, Einfachheit sowie Unterhaltungswert – zu angemessenen Kosten.
- 6 Othmar Sutrich ist seit Jahren auch in der Ausbildung von internen Beratern (z. B. in der Versicherungswirtschaft) tätig. Ulrike Schindlbeck hat jüngst selbst »auf die Kundenseite gewechselt« und ist nun in der Funktion Personal und Organisationsentwicklung mit internen Beratungssituationen betraut
- 7 Zum Beispiel nahm die Danone Gruppe »sustainable growth« explizit mit in ihre Strategie auf
8. Der scheinbare Widerspruch zwischen kurzfristigem, *operativem* Handeln – d. h. kurzfristigen Ergebnissen, um z. B. die Analysten entsprechend zu bedienen – und langfristigem, *strategischem* Handeln hat in den letzten Jahren bemerkenswert zugenommen. Management generell und Change Management speziell sind auch dadurch schwieriger geworden
9. Erhöhter operativer Druck führt häufig in einen Teufelskreislauf: Je mehr das operative Geschäft alle Aufmerksamkeit bindet, um so mehr kann schleichend die strategische Ausrichtung des Unternehmens leiden. Ein Kreislauf, aus dem eine gelungene Verbindung von Fach- und Prozessberatung Auswege bieten kann
10. Siehe dazu ausführlicher in diesem Band: Sutrich: Neuland für junge Berater am Horizont?!
11. Quelle: *Versicherungswirtschaft*, H. 19, 2003, 1539
12. Wir untersuchen hier nicht den durchaus realistischen Fall, dass entweder Klient und/oder Berater die konzipierten Lösungen gar nicht umsetzen wollen oder können – und sich dabei gegenseitig im Unklaren lassen.
13. Siehe die unter 2) erwähnte Studie.
14. Ein wichtiger Unterschied, der Integration wirksam verhindert, liegt freilich in den sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen von Fach- und Prozessberatern. Zu dieser Überzeugung sind wir – allen voran unser Freund Bernd Opp – nach vielen Jahren intensiver Projektsupervision und prozessberaterischer Ausbildung von Managementberatern gekommen. Diese Thematik würde den Rahmen dieses Artikels allerdings deutlich sprengen und ist einer gesonderten Publikation vorbehalten
15. Ein ehemaliger Kollege arbeitet bereits seit über zehn Jahren als Managementberater bei einem Kunden und vermeidet, durch Nicht-Übertragen fehlender

- Kompetenz in die Kundenorganisation. erfolgreich ›überflüssig‹ zu werden. Wo ›Beratung‹ draufsteht, ist offensichtlich nicht immer Beratung drin
16. Um eine Fußballmannschaft in die Weltmeisterschaft zu führen, braucht es die Fachexpertise der einzelnen Positionen, vom Torwart über Verteidiger und Mittelfeld bis hin zu einem leistungsfähigen Sturm, es braucht gegenseitiges Verständnis für diese Positionen, sorgfältige Beobachtung und Pflege des ›Teameistes‹ und ein gemeinsames Verständnis vom und Willen zum Ziel. In einem Unternehmen ist das nicht wesentlich anders.
 17. Hier seien die zwei ›einrahmenden‹ Integrationsformen nur ganz knapp beschrieben, um nicht etwa durch Übereifer unser Hauptaugenmerk auf die Integration intern/extern zu untergraben
 18. Beide Autoren versuchen, ühend seit 7 bzw. 23 Jahren, beide beraterische Seiten gleich gut zu Wort kommen zu lassen
 19. Hier zeigt sich das Gesetz zur Mitte, das u.a. im politischen Kontext immer wieder deutlich wird. Analog zu politischen Parteien lässt sich fortführen, dass dies ein Grund sein könnte, dass die Beratungsprofile immer weniger markant und unterscheidbar sind, weil so scheinbar alles beraten werden kann.
 20. Othmar Sutrich hat in diesen Tagen wieder genau diese Erfahrung gemacht. Der Kunde entschied sich sehr bewusst für eine getrennte, sequentielle Vergabe der Fachberateraufgabe ›Fusion‹ und der anschließenden ›Implementierung‹, obwohl er durchaus die positiven Effekte einer gelingenden Verbindung von Anfang an rational anerkannte
 21. ›Keep it simple‹ als Leitspruch von Managern ist zentral. So einfach wie möglich und soviel Integration wie nötig, damit ein Veränderungsvorhaben nicht zum Bumerang wird
 22. Komplexität – man kann es schon fast nicht mehr hören. Gerade deshalb ist uns eine Herzenssache, dass wir nicht nur einseitig von Komplexität sprechen, sondern zugleich auch immer von Einfachheit. Frei nach Einstein: ›Mach's einfacher ohne es zu einfach zu machen.‹
 23. Unterscheidung nach Claus Otto Scharmer. Davon abzugrenzen ist Kompliziertheit: Ein Schweizer Uhrwerk ist sicherlich reichlich kompliziert, doch keineswegs komplex; es lässt sich leicht beherrschen, jedes der winzigen Teile hat seinen eindeutigen Platz und nur diese Funktion
 24. Die Grafik baut auf Ideen von Bernd Opp, Claus Otto Scharmer und Othmar Sutrich auf.
 25. Und damit früher im Projektverlauf als bisher üblich thematisiert werden
 26. Wenn du es eilig hast, gehe langsam
 27. Gerade das ›Spüren und Sagen, was ist‹ – ein Leitsatz der Prozessberatung – ist in ›Fusionsprojekten‹ besonders schwierig und wichtig. Dabei ist deutlich zu machen, ob es sich um eine Fusion unter Gleichen handelt oder ob mit dem Namen ›Fusion‹ die feindliche Übernahme des einen Unternehmens durch das andere gemeint ist. Der Integrationsprozess gestaltet sich in beiden Fällen recht unterschiedlich.

28. Claus Otto Scharmer: Die Kraft der Zukunft – Innovationsprozesse in Unternehmen. Manuskript, Wien 2002.
29. Der Kontakt entstand über einen Qualifizierungslehrgang zum Internen Unternehmensberater (IUB) in der Versicherungswirtschaft, angeboten vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) in Kooperation mit der Deutschen Versicherungsakademie (DVA). Othmar Sutrich war einer ihrer Trainer und Projektcoach.
30. Der o.a. Kraftfeld-Ansatz scheint auf den ersten Blick im Widerspruch zum Ansatz von Roswita Königwieser zu stehen, z.B. der folgenden Aussage: ›Die Fachberatung ist naturgemäß als Teil des Ganzen auch unter diesem Schirm der systemischen Beratung eingeordnet.‹ (www.koenigwieser.net) Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass Königwiesers sehr bemerkenswerter Ansatz im theoretisch breiter konzipierten Kraftfeld-Ansatz widerspruchsfrei und sehr gut Platz findet.
31. Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl. Stuttgart 2000
32. Diesen schönen Begriff verdanken wir Bernd Opp