

Komplementärberatung: Die einzige realistische Option für Manager¹

Othmar Sutrich und Martin Hillebrand²

Der erst vor kurzem geprägte Ansatz der Komplementärberatung verbindet zwei hoch komplexe Formen des Beratens: Fachberatung und Prozessberatung.

Nach Abstecken des Rahmens beschreiben wir einige der zentralen Themen, die Manager wie auch Berater gleichermaßen in Atem halten. Daraus leiten wir Hypothesen zur Zukunft von Beratung ab. Zwei kurze Fallstudien zeigen, wie Komplementärberatung in der Praxis angewandt wird. Abschließend leuchten wir die Leitmotive Kompensation und Haltung aus, die bei der Weiterentwicklung dieses Beratungsansatzes eine große Rolle spielen, und schließen den Artikel mit einem Ausblick auf die Relevanz von Komplementärberatung für die Qualität von Entscheidungsprozessen im Managementkontext.

Es geht um Integration: Komplementärberatung und Entscheiden in Organisationen sind als zwei Seiten der selben Münze zu sehen

In der Beratungsbranche vollzieht sich ein Paradigmenwechsel, getrieben von einer sich immer schneller verändernden Welt. Dies ist auch der herausfordernde und zentrale Startpunkt unserer Betrachtung und Reflexion über die Professionsfelder „Beratung“ und „Management“.

Schlüsselbegriffe, die das Annehmen dieser Herausforderungen erleichtern, sind „Integration“ und, weniger anspruchsvoll, „Komplementarität“ (Sutrich, 2003; Hillebrand, 2006).

Je stärker die Globalisierung voranschreitet, je komplexer und dynamischer (und damit volatiler und zufallsabhängiger) Organisationen werden, desto schwieriger – aber zugleich auch notwendiger – ist Integration zu erreichen (Lawrence & Lorsch, 1969). Dies zeigt sich besonders an der Herausforderung, in Organisationen Entscheidungsprozesse hoher Qualität zu gestalten. Die Globalisierung zwingt uns buchstäblich dazu, Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten stärker zuzulassen. Daher ist nun der Zeitpunkt gekommen, um ein neues „Risikomanagement“ in Organisationen zu etablieren und zwar in einem wesentlich breiteren und integrativeren Sinn, als das bisher der Fall war.

Komplementärberatung ist uns eine hilfreiche Brille, um die eigene Arbeit professionell zu reflektieren und um somit unseren Beitrag zur Überlebensfähigkeit, Agilität und Widerstandskraft von Organisationen zu verbessern.

Was einige relevante Unterschiede zwischen den Beratungsformen sind, und was Komplementärberatung charakterisiert, wird in Tabelle 1 dargestellt.

¹ Die Originalfassung wurde unter dem Titel „Complementary Consulting: The Only Real Option for Managers“ anlässlich der 4th International Conference on Management Consulting „The Changing Paradigm of Consulting – Adjusting to the Fast-Paced World“, veranstaltet durch die Academy of Management, im Juni 2009 vorgestellt und wird 2010 in Buchform erscheinen.

² Zu den Autoren: Wir haben verschiedene Karrierewege, Klienten, Kooperationen und befinden uns in verschiedenen Lebensphasen. Diese Unterschiede fanden wir bei dem Entstehen dieses Artikels sehr anregend und öffneten eine Reihe neuer Perspektiven auf die Entwicklungen, die auf die Beratungswelt zukommen.

Fachberatung	Komplementärberatung	Syst. Prozeßberatung
„Wir streben klare, widerspruchsfreie Lösungen an“	„Das reflektierte Oszillieren zwischen Inhalt und Reflexion ermöglicht eine positive Veränderung der Problemlösungsmuster“	„Wir wollen Musterveränderungen erreichen, die Fähigkeit mit Widersprüchen umzugehen – Veränderung 2.Ordnung“
„Wir arbeiten mit „Top-Managern und den Experten“	„Wir arbeiten mit jenen Personen und Gruppen, die die Themen rasch und nachhaltig bearbeiten können“	„Wir machen Betroffene zu Beteiligten und beziehen die Mächtigen mit ein“
„Wir orientieren uns an der Sachlogik: an Zahlen, Daten und Fakten“	„Wir oszillieren zwischen Sachlogik, Deblockierungsarbeit und Reflexion“	„Wir deblockieren Energien, haben Muster Beziehungen und Kommunikation im Blick“

I

abelle 1: Interventionen differenziert nach Beratungsansatz (Königswieser et al., 2006)

Komplementärberatung ist eine Dienstleistung, die von Organisationen mit dem Ziel eingekauft wird, sowohl die kurzfristig-operative als auch die strategisch-nachhaltige Leistung zu verbessern.

Betrachten wir die andere Seite der Medaille, die Kundenperspektive: In ihrer Eigenschaft, Unsicherheit zu absorbieren, fungieren Entscheidungen als die Basisoperation einer jeden Organisation (Luhmann, 2000). Genau dies ist die Hauptaufgabe von Managern und Unternehmern – schnelle und nachhaltig wirksame Entscheidungen zu fällen, wie Tichy und Bennis (2007) zutreffend formulieren: „Entscheiden ist das Herzstück, sozusagen der Nukleus von Führung. Neben guten Entscheidungen hat alles andere wenig Bedeutung. Ohne guten Entscheidungen hat alles andere keine Bedeutung.“ Entscheiden ist das zentrale Element im Management-Handwerk – indem Entscheidungen den überragenden Einfluss sowohl auf die kurzfristige als auch die nachhaltige Leistung eines Unternehmens haben. Sennett (2008) definiert Handwerk als „fundamentalen menschlichen Impuls, das Bestreben, eine Tätigkeit um ihrer selbst willen gut zu machen“. Er zieht das Fazit: „Handwerk (ist) für das gesunde Funktionieren moderner Gesellschaften genau so unerlässlich wie für die mittelalterlichen Zünfte.“ Funktionieren die Entscheidungsprozesse gut, dann kommt auch das Gedeihen der Organisation in einer konstruktiven und bestmöglichen Weise voran. Ist dies nicht der Fall, sind die besten Konzepte und die ehrenwertesten Ziele zum Scheitern verurteilt. Genau dieselbe integrative Qualität, wie die der Komplementärberatung, kennzeichnet gute Entscheidungsprozesse in Organisationen (Sutrich/Opp, 2007, Tabelle 2).

Zu viel	sowohl ...	Dimensionen	... als auch	zu viel
---------	------------	--------------------	--------------	---------

naiver Optimismus ohne Realitäts-sinn; Nervenkitzel zählt	Chancen sehen, nutzen, ausbauen	Primäraufgabe "Risiko abwägen"	Gefahren sehen, annehmen, mildern, ausweichen	in allem Gefahr & Bedrohung sehen (angstgelähmt)
unverdaulich viel Neues initiieren, oder Inkompables zur Kultur	Verändern; Innovation & Kreativität fördern	Changeaspekt	Bewahren; Stabilität und Orientierung geben	konservieren, blockieren und aussitzen (bis zum Untergang)
atemlos, rastlos, gefühllos für Zeit, Stop-and-Go, Speed kills -wen?	schnell und früh entscheiden; beschleunigen	Tempo, Timing, Fluss, Rhythmus	umsichtig, bedächtig; auf Zeitfenster warten; Tempowechsel	Chancen verpassen; unbeeindrückt von Umwelttempo
"Haudrauf"; simpel statt einfach; shit-back-guarantee	angemessen reduzieren; auf das Wesentliche vereinfachen	Komplexität managen	bewusst dem Thema und der Situation angemessen aufbauen	sich im Wald der Unwägbarkeiten & Unentschiedenheit verirren

Tabelle 2: Integration/Komplementarität beim Entscheiden in Organisationen (Kurzversion)

Komplementärberatung und Entscheiden sind gut vorstellbar als die zwei Seiten einer Medaille. Sie spielen sich bei der zunehmend anspruchsvollen Aufgabe Integration zu managen, gegenseitig in die Hand. Wir Berater bezeichnen diesen Prozess als Komplementärberatung. Manager sprechen eher von Risikomanagement und ökonomischem Entscheiden. Beide Perspektiven suchen letzten Endes dasselbe: nicht ein „entweder/oder“, sondern die Integration von „was und wie“, „Aufgabe und Menschen“, und „Inhalt und Prozess“ für den Nutzen und die nachhaltige Entwicklung der Organisation (Senge et al., 2008).

Unsere Argumentationslinie ist einfach: Komplementarität verbindet Führung und das Entscheiden von Managern mit Beratung. Komplementarität ist für beide Handwerkergruppen gleichermaßen unabdingbar. Jeder weiß, dass es für gute Entscheidungen gleichermaßen Fachkompetenz wie Prozesskompetenz braucht. Die aktuell aufgeflammete Diskussion um Vor- und Nachteile von Komplementärberatung zielt am wesentlichen Punkt vorbei, denn es gibt nur einen wirklich wichtigen Benchmark: Wird die erwartete Beratungsleistung erfüllt oder übererfüllt – durch eine maßgeschneiderte Komplementärberatung in angemessener Tiefe, Bandbreite und Zeitspanne, und unterstützt und entwickelt diese auch die individuellen und die Organisationsfähigkeiten gute Entscheidungen zu treffen? Wir werden in diesem Artikel aufzeigen, wie Komplementärberatung dazu beiträgt, Manager in dieser ihrer originären Aufgabe zu unterstützen und wie so Qualität sowie Timing und Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen verbessert werden.

Beim Streben nach Integration - durch bessere Entscheidungsprozesse unterstützt von Komplementärberatung - sind fünf Schlüsselthemen von Bedeutung: Das Managen von Komplexität, das Konzept der „achtsamen Organisation“, die gegenwärtige Krise, die beiden Seiten von Risiko, und Verantwortung – und, sechstens, wie diese Schlüsselthemen zusammenhängen.

1. Fünf Schlüsselthemen

1.1. Komplexität managen: Problem oder Lösung?

Man kann nicht leugnen, dass die moderne Geschäftswelt zunehmend komplexer wird.

Wir hätten diesen Artikel nicht schreiben müssen, wenn die Manager und Entscheider in Organisationen nicht mit neuen Problemen und Herausforderungen konfrontiert würden – die (Erfahrungswissen über den Haufen werfen und) in zunehmend schwieriger werdenden Entscheidungsprozessen resultieren (wobei die Globalisierung nur *ein* wichtiger, unumkehrbarer Treiber von Komplexität ist).

Doch was genau ist Komplexität und, eine eher praktische Frage, wie können wir sie managen?

Nach Dirk Baecker (1998) gibt es im Grunde zwei Möglichkeiten, wie wir uns diesem Thema nähern können: Wir können entweder versuchen, Komplexität als ein Problem zu beschreiben, dessen Lösung in spezifischen Managementformen gefunden werden kann. Oder wir können Komplexität als Lösung für ein Problem beschreiben, das noch gefunden werden muss. Der zweite Ansatz ist unkonventionell, doch ist er vielversprechender. Komplexität bietet Zugang zu den „Juwelen der Ambivalenz“ (Barz & Looss, 2008) und wie Dirk Baecker (1998) bemerkt, ist Ambivalenz das, woraus das Leben schließlich gemacht ist. Ambivalenz ist eine gute Basis für gute Entscheidungen. Wir treffen Entscheidungen, indem wir kontinuierlich Innovationen, die wir für notwendig erachten, mit Traditionen abwägen, die wir für erhaltenswert halten – und umgekehrt. So beobachten wir die Situation so lange, bis sich die Waagschale entweder in die eine oder andere Richtung neigt, wobei jedes Ergebnis positiv bewertet wird. Andere verbreitete oder gar reflexartige Reaktionen auf Komplexität sind (Königswieser & Heintel, 1998):

- Eingeschränkte Akzeptanz, z.B. durch Vereinfachung, Vorurteile, Eindimensionalität;
- Formen der Reduktion, z.B. zurückgreifen auf Normen und Hierarchien;
- Prinzipien der Selbststeuerung in Gruppen.

Begrenzte Akzeptanz oder Reduktion von Komplexität sind pragmatische Überlebensoptionen, sowohl für Manager als auch für Berater. Sie sind aber keine Lösung für die intelligente und nachhaltige Weiterentwicklung einer Organisation.

1.2 Die achtsame Organisation – eine starke Antwort auf schwache Signale

Karl Weick und Kathleen Sutcliffe (2003) weisen in ihrem empfehlenswerten Buch „Das Unerwartete Managen“ nach, dass eine zentrale Fähigkeit erforderlich ist, um eine anhaltend hohe Leistung in einem zunehmend komplexen Zeitalter sicherzustellen: Es ist die Fähigkeit, unerwartete Risiken zu managen, die außer Kontrolle geraten könnten.³ Die Autoren verweisen auf Organisationen, die in dieser Hinsicht eine hohe Zuverlässigkeit aufweisen (High Reliability Organisations, HRO), um zu veranschaulichen, dass ein „kollektiver Zustand der Aufmerksamkeit

³ Weick & Sutcliffe bedenken allerdings unerwartete *Gelegenheiten* nicht gleichermaßen wie unerwartete *Gefahren*, was aber für gut ausgewogenes Entscheiden in Organisationen als generell wichtige Regel gelten muss.

notwendig ist, um mit solchen Situationen umzugehen“. Sie identifizieren dabei fünf Grundsätze, die vor und in Zeiten der Krise hilfreich sind:

1. Ständige Beschäftigung mit möglichen Fehlerquellen
2. Widerstreben, Sachverhalte zu schnell zu vereinfachen
3. Starke Sensibilität für die Geschäftsprozesse (das geschäftlich Notwendige)
4. Starkes Bekenntnis zur Resilienz (Widerstandskraft einer Organisation)
5. Hohe Achtung vor Fachwissen (erst kürzlich unterstrichen durch Sennet's Plädoyer für eine „handwerkliche“ Einstellung).

Organisationen mit dieser kollektiven Einstellung streben beständig danach, die Interpretation ihrer Aufgaben immer wieder zu reflektieren und aktualisieren, und die am stärksten einleuchtende Erklärung einer Situation zu identifizieren, um mögliche Lösungen sicher zu stellen. Der Hauptunterschied zwischen HRO's und anderen Organisationen ist also der, dass Letztere auf schwache Signale normalerweise auch schwach reagieren oder sie leugnen. HRO's hingegen bleiben sich der Bedeutung schwacher Signale bewusst und reagieren auf sie besonders achtsam.⁴

1.3. Die gegenwärtige Krise – ein starkes Signal, eine schwerwiegende Bedrohung und eine große Chance.

Die gegenwärtige Wirtschaftskrise ist ein starkes Signal, eine schwerwiegende Bedrohung und eine große Chance, um Komplexität besser zu verstehen und zu managen. Wir glauben, dass man sie als ein Symptom für ein weiteres Anwachsen von Komplexität sehen, aber auch nutzen kann. Im Chinesischen sind die Wörter für „Krise“ und „Chance“ eng verwandt; sie bestehen beide aus zwei Buchstaben und einer davon ist beiden gemeinsam.

Krisenzeiten fordern dazu auf, gestaltet zu werden, wie zwei Zitate aus letzter Zeit zeigen: „Lassen Sie nicht zu, dass eine ernsthafte Krise ungenutzt vorbei geht“, sagte der Stabschef des Weißen Hauses, Rahm Emanuel, Journalisten nach der Wahl. Tyler Cowan, amerikanischer Ökonom, verkündete in seinem Blog⁵: „Recovery is about entrepreneurship“.

Wenn es um nachhaltige Organisationsentwicklung geht, ist es empfehlenswert, die Herausforderungen der gegenwärtigen Krise ernst zu nehmen. Wir brauchen dieses bessere Verständnis von Komplexität dringend, um nachhaltig wirksam zu beraten und nachhaltige Entscheidungen in Organisationen zu fördern. Dies ist sinnvoller, als auf die – zugegebenermaßen leichtere und nur allzu vertraute – Option des Mainstream-Reflexes zurückzugreifen, bei der nach „Quick-Fix-Lösungen“ gesucht und das kollektive Lernen abgewürgt wird, indem man vermeintlichen Sündenböcken die Schuld gibt. Die Umstellung ist nicht einfach – oder wie hoch schätzen Sie den

⁴ Taleb (2008) betont denselben Grundgedanken: „Weil niemand schwarze Schwäne vorhersagen kann, müssen wir uns an ihre Existenz anpassen, statt sie naiver Weise vorhersagen zu wollen.“

⁵ <http://www.marginalrevolution.com> (letzter Zugriff 17.04.2009)

Prozentsatz jener Organisationen, die die Krisenzeit als Lernchance begreifen, ein höheres Niveau des Wirtschaftens zu erreichen? Sind es vielleicht zehn Prozent oder fünf oder gar weniger als drei Prozent?

1.4 Umgang mit sowohl Gelegenheit als auch Gefahr in Risikosituationen

Es gibt immer zwei Seiten bei einem Risiko: die Bedrohung und die Chance, die Gefahr und die Gelegenheit. In der gegenwärtigen Krise ist (zusätzlich zu dem Fehlen eines vorhergehenden systemischen Blickwinkels) die Art und Weise, wie Risiken gemanagt werden, spezifisch problematisch. Leben ist Risiko. Bennett (1976/2004, S. 29, 32) bietet eine Schatzkiste von Informationen, wenn es um das Verstehen von Gefahr und Risiko geht. Er betont, dass Risiko jeder Erfahrung Bedeutung und Tiefe verleiht, dass Risiko allgegenwärtig ist und alles, was lebt, durchdringt. Leben kann sich ohne Risiko, ohne Gefahren und Gelegenheiten, nicht entwickeln. In den Jahren unmittelbar nach den Katastrophen von 1986 (Tschernobyl, Challenger und Schweizerhalle) wurde viel über den „richtigen“ Umgang, Risiken zu managen, geschrieben. Abgesehen von einer wachsenden Technologie-Kritik und der steigenden Zahl von Organisationen, die sich dem Umweltschutz widmen, waren diese Geschehnisse Vorläufer für das, was der deutsche Soziologe Ulrich Beck (1992) als „Risiko-Gesellschaft“ bezeichnete. Er definierte damit eine Gesellschaft, die durch die gleichzeitige Entwicklung von Wohlstand und Gefahr gekennzeichnet ist.

Wie schon oft zuvor, haben uns die letzten Jahre offensichtlich dazu verführt, wieder einmal zu vergessen, zu verdrängen oder zumindest zu unterschätzen, welche Risiken uns treffen können. Die gegenwärtige Krise enthüllt nicht nur dieses Versäumnis, sondern auch eine Eindimensionalität hinsichtlich des konventionellen Risikomanagements in Organisationen⁶ – die Beschränkung auf den Umgang mit finanziellen Risiken (Stulz, 2009). Dennoch, es scheint jetzt mehr denn je ein guter Zeitpunkt gekommen zu sein, sich Bennett's These zu Eigen zu machen: „Der wirkliche und spannende Mehrwert von Risiko liegt darin zu verstehen, wie man aus ihm Nutzen für das eigene Leben ziehen kann.“

1.5. Verantwortung bedeutet, Risiken auf sich zu nehmen, um Organisationen nachhaltiger zu führen

Luhmann (1996) differenziert Risiko und Gefahr sinnvoll: Führt man mögliche negative Ereignisse auf eine Entscheidung zurück, so stellt dies ein Risiko dar. Bringt man hingegen diese negativen Ereignisse mit einer zufälligen, externen Quelle in Verbindung, dann stellt dies eine Gefahr dar. Diese Unterscheidung ist hilfreich, weil sie verschiedene Lösungsmechanismen für Probleme eröffnet. Gefahren, z.B. externe Feinde, können zur (internen) Solidarisierung führen, und missbraucht werden. Die Situation wäre eine andere, wenn sie als ein Risiko der Entschei-

⁶ siehe den 2009 Ernst & Young Business Risk Report

dung definiert würde. Dies würde zu einer Trennung zwischen „Entscheidern“ (z.B. leitende Bankangestellte, Investmentbanker, Politiker) und Betroffenen führen (z.B. Wählern), aber vielleicht auf die eigene Verantwortung zurückverweisen. Offensichtlich wird dies durch den Aufruf auf der Website eines deutschen globalisierungs-kritischen Netzwerks im März 2009 mit dem Motto „Wir zahlen nicht für eure Krise“⁷. Oder aber – wie Bennett (2004) feststellt – es würde zu der intensivierten Erkenntnis führen, dass man in einem dramatischen Universum lebt, voller Risiken, wo jede Entscheidung von Bedeutung ist, egal, wer sie trifft – doch dieser Gedanke wird beständig negiert (*ibid*, Seite 45). Angesichts der bekannten Krisenverläufe sehen wir es als zentral an, dass Organisationen gegenüber einer größeren Bandbreite möglicher Risiken nicht länger ihre Augen verschließen und die daraus resultierende größere Verantwortung annehmen.

2. Sieben Hypothesen

Was bedeutet dies für die Zukunft von Organisationen und die Weiterentwicklung von Beratung? Die Erkenntnisse aus den 5 Schlüsselfaktoren führen uns zu den folgenden sieben Hypothesen zur Beziehung und dem Zusammenwirken zwischen Beratern und Managern:

Hypothese 1: Komplexität, die vermehrte Zahl an Unwägbarkeiten, das dadurch erhöhte Risiko und die rasante Veränderungsdynamik führen zu einem verstärktem Bedarf nach neuen Formen des Entscheidens in Organisationen und der Rolle externer und interner Beratung dabei.

Diese neue Form von Beratung sollte sich auf jene Prozesse konzentrieren, die das Entscheiden in Organisationen bestmöglich unterstützen. Die konventionelle Vorgangsweise, zuerst die „harten Themenfelder“ und danach die im System entstandenen „weichen“ Themen zu bearbeiten, ist schlichtweg zu langsam und ineffizient. Ebenso wenig besteht noch genug Zeit, bei der Strategiearbeit zu beginnen und sich erst anschließend mit Struktur- und Kulturänderungen zu beschäftigen. Eine holistische, dauerhafter Ansatz in der Organisationsentwicklung operiert daher oft mit „Sowohl-als-auch“ und selten mit „entweder/oder“.

Hypothese 2: Manager finden Komplementärberatung plausibel und leicht zu akzeptieren.

Manager sind es selbstverständlich gewohnt, Geschäftsthemen und prozessbezogene Aspekte in Entscheidungsprozesse zu integrieren, ohne zu hinterfragen warum sie so agieren. „Die einzig realistische Option für Manager“, auf die wir im Titel anspielen, ergibt sich aus drei Beobachtungen:

⁷ www.attac.de (letzter Zugriff 16.4.2009)

1. Die Wahl des „Sowohl-als-auch“ – die Verknüpfung von Fach- und Prozesskompetenz – ist die einzige, vernünftige Option. Im Alltag ist beides natürlich verbunden. In jedem Entscheidungsprozess müssen Manager und Experten versuchen, ihre Expertise in emotional relevanten Kontakt zu anderen Menschen zu bringen.
2. Manager zeigen oft (unbewusst) eine persönliche und/oder durch ihre berufliche Rolle geprägte Vorliebe / Abneigung für Fachwissen oder Prozess-Know-how, d. h. für traditionelle Management-Fachberatung oder für systemische Prozessberatung.
3. Richtet man den Fokus lediglich entweder auf geschäftliche Inhalte oder auf Prozesse im System, mündet dies letztendlich nur in eine Diskussion zwischen kurzsichtigen Beratern oder Managern, die ihr eigenes Revier verteidigen wollen. Wer lediglich Fachexpertise oder lediglich Prozessexpertise „verkauft“, verschwendet Zeit und andere Ressourcen. Die Kombination beider Ansätze ist ökonomischer, zeitsparender, eleganter und wirkt nachhaltiger.

Hypothese 3: Komplementärberatung ergänzt und verstärkt jene Energie, die gute Managemententscheidungen immer ausstrahlen. Komplementarität schafft ein dauerhaft erweitertes Verhaltensrepertoire in allen Stadien des kooperativen Prozesses.

Die Vergrößerung des Spielfelds erfordert größere Professionalität und eine Investition in die weitere Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten. Berater, die den komplementären Ansatz praktizieren, lassen sich immer wieder von der systemischen Schleife leiten (Abb. 1). In Einklang mit dem Basismodell, das der systemischen Schleife zugrunde liegt, erfordert dies eine Erweiterung des Verhaltensrepertoires von Beratern in allen vier Punkten. Zum Beispiel bezogen auf die Phase „Informationen sammeln“ (Diagnose): Beinhaltet die Diagnose „Geschäftsthemen“, wird das Ergebnis natürlich ein anderes sein als ohne diesen Fokus und wird auch einen anderen Bedarf an Kompensation (siehe Abschnitt 4.1) widerspiegeln. Entsprechend werden sich auch die Phasen „Hypothesen bilden“ und „Interventionen planen“ ändern. Die konkreten Gewinne des komplementären Ansatzes sind nicht lediglich additiver Art, sondern regen zu einem Qualitätssprung in den Entscheidungsprozessen an.

Die gleiche Logik gilt für Entscheidungsprozesse generell (Abb. 2). Manager orientieren ihr Verhalten an zumeist unausgesprochenen Risikoanalysen, d. h. ihrer Wahrnehmung von Gelegenheiten und Gefahren. Sie wünschen sich nichts mehr als einen eleganten, möglichst geräuschlosen, dynamischen und „emotional kosten-effektiven“ Entscheidungsprozess, der von Beratern verstanden, unterstützt und mit-betrieben wird.

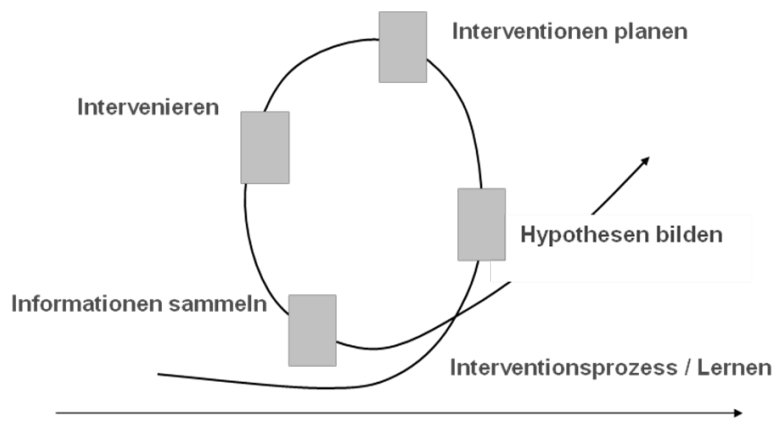


Abbildung 1: Die systemische Schleife

Im „Quellgebiet“ (Abb. 2) legen Manager und Organisationen das Fundament für ihr Anspruchsniveau. Ist Ihr Anspruch als verantwortlicher Manager, „sich der Realität zu stellen“, dann lassen Sie ihre Mitarbeiter auf eine achtsame, offene, mutige und ehrliche Weise wissen, dass Sie bereit sind, sich ganz einzubringen und das Ergebnis einer Entscheidung (unter Berücksichtigung aller beigesteuerten Perspektiven) voranzutreiben. Diese Haltung liefert die optimale Antriebskraft, die in den folgenden Phasen (2 bis 5) eines erfolgreichen Entscheidungsprozesses dringend gebraucht wird.

Einzig achtsames und intuitives Durcharbeiten der fünf Prozessphasen - und das Schließen der Schleife (Opp & Schulda, 2008) – liefern Prozesssicherheit und –transparenz, die wiederum die einzige handfeste, da selbst gestaltbare, Garantie bieten, dass Sie mehr Optionen und bessere Entscheidungen produzieren. Ohne Schweiß (und Intuition) kein Preis.

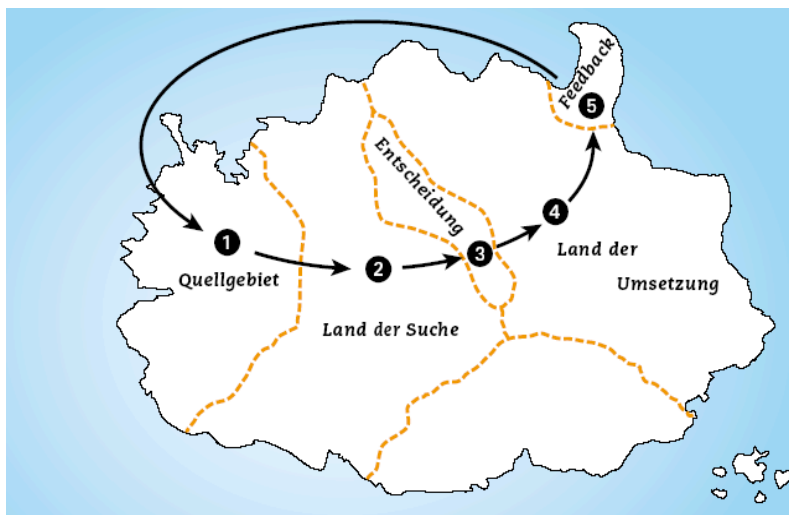


Abbildung 2: Karte des Entscheidungsprozesses

Hypothese 4: Die Systemdiagnose – und damit die Diagnose der Kompensationsnotwendigkeiten – ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem beide, Manager und Berater, bewusst⁸ zwischen den Polen Fach- und Prozessexpertise oszillieren.

In Entscheidungsprozessen, vom Berater hoffentlich verstanden und unterstützt, ist das Ausbalancieren der zwei Pole ebenso wichtig wie beim Diagnostizieren in Beratungsprozessen. Manager (Klienten) wissen schnellere und bessere Entscheidungsprozesse zu schätzen, die einer soliden Diagnose folgen. Sie führt einfach deshalb zu einer schnelleren und nachhaltigeren Umsetzung der Vorschläge, weil das gelungene Wechselspiel zwischen „Was“ (Inhalt) und „Wie“ (Prozesse; Abb. 3) die Mitverantwortung und Akzeptanz in der Organisation (die Anschlussfähigkeit, wie Systemtheoretiker sagen) stärkt.⁹

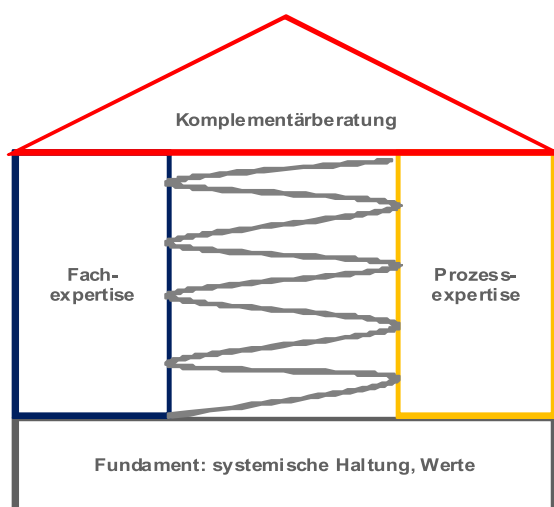


Abbildung 3: Oszillieren zwischen Fach- und Prozesssicht in der Komplementärberatung

Hypothese 5: Wir müssen schneller Rechnen, langsamer Entscheiden (Baecker, 2008) und sollten beides nicht durcheinanderbringen.

Echte Entscheidungsprozesse beginnen dort, wo das Rechnen und das Anwenden von Risikomodellen ihre Grenzen finden (sollten). Gäbe es keine unkalkulierbaren Risiken, dann gäbe es auch nichts zu entscheiden.

Beides, Beraten und Entscheiden, beinhaltet ein – zum großen Teil unbewusstes und nicht kommuniziertes – rekursives Beobachten von und Reagieren auf, so wie ein Mitteilen, Verhandeln und „Bearbeiten“ von wahrgenommenen und diffusen Risiken. Sauber systemtheoretisch beobachtet, beziehen sich diese Risiken immer gleichzeitig auf die Sinndimensionen sachlich, sozial, zeitlich (Luhmann, 1984). Geschieht dieses Management von wahrgenommenem und diffusem Risiko adäquat integrierend, schreitet der Prozess schnell voran und bringt qualitativ hochwertige Ergebnisse hervor. Kann hingegen das rekursive, oszillierende „Sowohl-als-auch“

⁸ Das bewusste Oszillieren ist anstrengend - und ein untrügliches Zeichen für Professionalität.

⁹ Wir beobachten immer wieder, dass Systeme – Individuen und Organisationen – ihre Energie reduzieren und Aktivitäten instinktiv verlangsamen oder blockieren, wenn das „Sowohl-als-auch“ zwischen Geschäfts- und systemischen Prozessen (das „was“ und das „wie“) beschädigt oder aus dem Gleichgewicht geraten ist.

nicht in Balance gehalten werden, dann werden auch Entscheidungs- und die sie begleitenden Beratungsprozesse unweigerlich beschädigt, blockiert, abgewürgt oder abgebrochen.



Abbildung 4: Das Pentaeder Modell des Entscheidungsraumes in Organisationen
[Opp / Renger / Simon / Sutrich, 2005]

Die zwei Hauptaufgaben des Beraters, sofort hilfreich zu sein und einen nachhaltigen Mehrwert zu generieren, erfüllt der am besten, dem es gelingt, den Entscheidungsraum in Organisationen quantitativ und qualitativ anzureichern. Manager und ganze Organisationen können sich nur bewusst und verantwortungsvoll für jene Alternativen entscheiden und jene Zukunft gestalten, die sie sich vorstellen können – je mehr davon und je früher, desto besser.

Hypothese 6: Es ist konsequent, die Konzepte der Komplementärberatung nicht nur mit dem Entscheiden zu verbinden, sondern auch mit dem Lernen in Organisationen. So findet nachhaltiger Wandel statt.

Organisationslernen nimmt in der Komplementärberatung einen hohen Stellenwert ein (auch vor dem Hintergrund unserer ersten Hypothese, Seite 7). Es findet schneller statt, wenn man sich sowohl mit Komplexität als auch mit Risiken im eigenen Geschäft möglichst professionell und bewusst auseinandersetzt.

Wir stützen uns hier gerne auf Arie de Geus (2007), der Entscheiden als sozialen Prozess ansieht und Nicht-Routine-Entscheidungen als essenziell und anstrengend bezeichnet. „Entscheiden besteht darin, als Gruppe – in einem sozialen und sprachbasierten Prozess – neue Lösungen für neue Situationen zu finden. Diese Lösungen sollten der Gruppe der Entscheidungsträger genügend Zuversicht geben, um ihre Umsetzung zu wagen. Entscheiden ist ein Lernprozess.“¹⁰ Diesen Lernprozess kann man ganz pragmatisch erreichen, indem man die notwendige

¹⁰ Durch die Autoren aus dem Französischen übersetzt.

Zeit und genügend Raum für *lessons learnt* reserviert – und mit Feedback beginnt (Abb. 2, Seite 9).

Hypothese 7: Beratung sieht sich zunehmend mit der Aufgabe konfrontiert, Kooperationsprozesse einzurichten, die jede sich bietende Integrationschance nutzen, um letztlich das langfristige Überleben der Organisation zu sichern.

Beratung wird manchmal unausgesprochen und fälschlicherweise als eine einseitige Dienstleistung betrachtet, das (einseitig verstandene) Risiko des Kunden zu minimieren. Allerdings verkaufen Berater viel zu oft unsichere Sicherheit. Auf der anderen Seite verhelfen mutige Entscheidungen tatsächlich zu mehr Sicherheit, Selbstbewusstsein und Verantwortlichkeit (Schlüsselthema 5, Seite 7). „In der Mitte von Schwierigkeiten liegen die Möglichkeiten“ (Einstein). Wir glauben, dass die Mitte aller Schwierigkeiten, Möglichkeiten und Lösungen darin liegt, zwischen dem scheinbar Inkompatiblen zu oszillieren.

Beratung, die dem Anspruch von modernen Organisationsrealitäten gerecht werden will, muss achtsam und ausbalancierend beide Seiten des Risikos erschließen. Solche Formen von Beratung – und auch die noch unentdeckten neuen Organisationsstrukturen (!) – werden an ihrem achtsamen und integrativen Risikomanagement-Ansatz unverwechselbar erkennbar sein. Damit schließt sich der Kreis und bringt uns zurück zur ersten Hypothese (Seite 7).

3. Komplementärberatung in der Praxis

Wir beschreiben anhand von zwei Beispielen, wie wir Komplementärberatung in der Praxis umsetzen. Wir haben kleinformatische Änderungsprozesse gewählt, denn diese vermitteln einen deutlichen (vereinfachten) Eindruck von unserer Arbeit. Sie illustrieren besonders zwei Schlüsselemente - Kompensation und Haltung -, auf die wir im Anschluss detaillierter eingehen.

3.1. Fallstudie „Komplementärberatung als Handwerk – Hilfe in Krisenzeiten“

Setting: mittelständisches Logistikunternehmen mit 4.400 Mitarbeitern, Stammsitz in Österreich, 129 Niederlassungen weltweit, Umsatz von 990 Millionen Euro in 2008.

Es war an einem Samstagnachmittag im März 2009. Zwei Tage voll harter Arbeit und Begeisterung waren gerade zu einem guten Ende gekommen. Trotz starker Anspannungen war die Atmosphäre in dem Workshop leicht und unbeschwert gewesen, wir hatten gelacht und Spaß gehabt, das Feedback war aner kennend und bewegend und es hatte den Teilnehmern Kraft gegeben. Die 16 Manager einer deutschen Niederlassung und die zwei Berater (der eine intern, der andere extern) waren sich einig: Dies waren zwei hilfreiche Tage gewesen, der Einsatz von Zeit und Geld hatte sich gelohnt und, vor allem, dieser Workshop hätte zu keinem besseren Zeitpunkt kommen können. Was war geschehen und was hat dies mit Komplementärberatung

zu tun? Die folgenden Einschätzungen landeten bei dem anschließenden „Lessons Learnt“ mit dem Auftraggeber auf den ersten vier Plätzen:

- Beide Berater/Moderatoren fühlten sich voll einem ausgewogenen Blick auf das „Was“, das „Warum“ ebenso wie das „Wie“ verpflichtet; auf die Aufgaben ebenso wie auf die Menschen, auf Inhalt ebenso wie auf einen dynamischen, runden Prozess, auf harte, wie auf weiche Faktoren (Hypothese 1, 2, 3 und 4, Seite 7-10); ausgehend von den ersten zehn Minuten des Briefings mit dem Auftraggeber, über die Vorbereitung des Workshops bis hin zur Abschlussrunde und dem Ausblick auf die kommenden Monate.
- Dem Arbeitskontrakt lag ein (ein sehr weitgehend stillschweigendes) Verständnis und Vertrauen zugrunde, dass die Berater so viel an Kompensation leisten würden wie nötig und möglich war (Hypothese 2, 3, 4). Der Geschäftsführer erwartete, dass wir nicht nur seine Position, Ziele und Bedürfnisse implizit verstanden und seine Erwartungen erfüllten, sondern diese auch hinterfragten und kritisch beleuchteten. Darüber hinaus wünschte er sich von uns Impulse und kompensatorische Intervention (auf sozialer und inhaltlicher Ebene), wie er sie selbst nicht so hätte setzen können.
- Wir arbeiteten Hand in Hand an strategischen und operativen Fragen, z.B. daran, den Kundennutzen und die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden zu stärken und die dafür notwendigen Prozesse zu verbessern (wir hatten bewusst dafür gesorgt, dass das „ganze System im Raum repräsentiert war“). Wir arbeiteten auch insbesondere an der Feedback-Kultur (und erinnerten daran, welche Regeln besonders streng einzuhalten sind). So wurde indirekt der Teamgeist gestärkt – auch die Verbundenheit mit den Mitarbeitern, die nicht an dem Workshop teilnahmen.
- Wertschätzung, gemeinsame Verantwortung und Interesse am Erfolg. Dazu ein kleines Beispiel: Die Berater / Moderatoren übernahmen nicht die Verantwortung dafür, dem Workshop zu Beginn einen besonderen Namen zu geben, was einzelne Teilnehmer zunächst irritierte. Am Ende des Workshops schlug ein Teilnehmer einen Namen vor: „Feine Klinge 2009“. Mit diesem Namen waren alle einverstanden und sich einig, dass sie an diesen 2 Tagen etwas intuitiv Richtiges geschaffen hatten.

Wir geben zu, dass wir auf das beschriebene Beratungs- und Moderationsprojekt stolz sind, wie es Handwerker sind, nachdem sie ihre Arbeit – „und zwar um ihrer selbst willen“ (Sennett, 2008) bestmöglich erledigt haben. Und jedes einzelne Wort, welches wir über Kompensation und Komplementarität geschrieben haben, galt für die Beziehung zu allen 16 Managern im Raum.

3.2. Fallstudie „Die Notwendigkeit von Kompensation in systemischen Prozessen“

Setting: Mittelständische Bank mit 1.500 Angestellten. Die Personalabteilung hatte einen schlechten Ruf und die internen Kunden waren mit dem Service unzufrieden. Es musste etwas

getan werden und zwar schnell. Die Abteilung musste überzeugend vermitteln, was sie gut machte und benötigte Hilfe in den anderen Themenfeldern.

Wir empfahlen, unsere Systemdiagnose durch ein zweitägiges Abteilungs-Workshop zu ergänzen, um Knackpunkte und erste Maßnahmen zu identifizieren. Während des Workshops zeigte sich deutlich, dass wir gleichzeitig an drei verschiedenen Aspekten arbeiten mussten – der Strategie, Struktur und Kultur (Hypothesen 1 und 2, Seiten 7-8) – und dass wir möglichst schnelle Ergebnisse benötigten. Außerdem identifizierten wir einen entscheidenden ersten Ansatzpunkt: ein professionelles System für Mitarbeitergespräche (zugleich eine effektive Methode, um die Sichtbarkeit zu erhöhen und um wirksam in der Organisation zu werden). Wir fragten: Welches Instrument machte die Veränderungsnotwendigkeiten in der Organisation am deutlichsten sichtbar? Wie können wir sicherstellen, dass die Initiative als ein erster wichtiger Schritt und Hinweis auf die langfristig notwendige Weiterentwicklung der Organisation wahrgenommen wird? Welches Instrument kann am besten aufzeigen, wie ein Unterschied auch in der Art der Implementierung (im Wie) gemacht wird (Hypothesen 4 und 5, Seiten 10-11)? Wir boten unsere Expertise und Kooperation als „ehemalige, erfahrene Mitarbeiter“ im Personalbereich an.

Die anschließende Systemdiagnose bestätigte unsere Annahmen: Zusätzlich zu den Fachthemen wie „Einstellung neuer Mitarbeiter“ oder „Zeugnisse“ (hier wurde das Defizit besonders deutlich) wurden einige weitere kulturelle Schwächen (Unzuverlässigkeit, fehlende Dienstleistungsorientierung etc.) offensichtlich. Die Abteilung hatte auch ganz klare Stärken wie ein gut aufgestelltes Gehalts- und Pensionssystem und ein sehr engagiertes Team (trotz des schlechten Rufes; ein Teil der Unzuverlässigkeit war strukturell bedingt). Die Rückspiegelung der Ergebnisse traf die Mitarbeiter hart. Sie waren ratlos und unsicher, wie mit diesen Ergebnissen umzugehen wäre und welche Prozesse aufgesetzt werden sollten. Regelmäßige Montags-Meetings wurden eingeführt (anfänglich, um aus Fehlern zu lernen). Dabei unterstützen wir das Team prozessual wie fachlich (Hypothesen 3 und 4). Sechs Monate später war der Wandel geschafft. Eine Umfrage unter den 50 Führungskräften der Organisation zeigte, dass signifikante Änderungen wahrgenommen wurden.

Einfach ausgedrückt: Sowohl der Fach-Input zu Personalthemen („Was“ macht ein gutes Mitarbeitergesprächsformular aus?) als auch die Unterstützung („Wie“ führe ich es in die Organisation ein?), waren für die Organisation wertvolle Inputs. Die Abteilung konnte während der Arbeit an diesem Fachthema lernen, wie die eigenen Verhaltensmuster zu verändern sind, wie eigenes Lernen und Reflexionsschleifen gefördert und institutionalisiert werden können. Wichtig ist: Ohne den Fach-Input zu Beginn des Prozesses wäre zumindest für einige Mitarbeiter des Bereichs nicht mehr genug Zeit geblieben, um die eigene Haltung zu reflektieren. Die Notwendigkeit, das „Was“ und das „Wie“ gleichzeitig anzugehen, war für den Entscheider von hoher Plausibilität (Hypothese 2). Die während des Prozesses kontinuierlich durchgeführte Reflexion und

Diagnose im Kundensystem, z.B. bei den Montags-Meetings, und im Beratersystem waren anstrengend, doch letztendlich zielführend (Hypothese 4).

4. Leitmotive in der Komplementärberatung

Die zwei Fallbeispiele zeigen eindrücklich die Vorteile von Komplementärberatung. Hinter dem Ansatz stehen vier grundlegende Schlüsselbegriffe: Komplementarität, Kompensation, integrierte Ergebnisorientierung und Haltung. Wegen ihrer besonderen Bedeutung, auch sichtbar in den Fallstudien, werden wir im folgenden die Begriffe „Kompensation“ und „Haltung“ näher erläutern und diese beiden Begriffe mit der anderen Seite der Medaille, den Entscheidungsprozessen im Management, verweben.

4.1. Kompensation – die „Know-How-Lücken“ im Klientensystem füllen

Mit Kompensation beschreiben wir den Prozess, mit dem externe Berater die Lücken im Know-how des Klienten füllen (Abb. 4, Seite 16). Dieses „Lücken füllen“ ist eine heikle Angelegenheit, die größte Sorgfalt und Wertschätzung erfordert: Nach reiflicher Überlegung bringen wir das erforderliche Wissen in das Klientensystem ein – nur in der minimal-invasiv notwendigen Dosierung. Es ist eine Starthilfe, um einen Lernprozess anzustoßen (Hypothese 6, Seite 11). Berater, die sich die komplementäre Herangehensweise zu Eigen machen, verfügen über spezielles Fach-Know-how (verschiedene Fachthemen, Branchen), über eine große Bandbreite an Methoden und sind sehr unterschiedliche Persönlichkeiten.

Die Systemdiagnose führt zu einer Vorauswahl, welches Wissen hauptsächlich von den Beratern eingebracht werden muss (eher bezogen auf konkrete Geschäftsprozesse oder eher auf die systemische Prozessperspektive). Da wir – idealtypisch - keine „vorgefertigte“ emotionale Priorität für die eine oder andere Perspektive haben (was nicht so selbstverständlich ist, wie es klingt), bekommt der Kunden „das Beste aus beiden Welten“.

Die Diagnose - eine interne und externe Einschätzung der gegenwärtigen Fähigkeiten und Defizite der Organisation - stellt sicher, dass wir die richtige Menge an Unterstützung anbieten – nicht zu viel und nicht zu wenig, und weder dominieren noch zu viel fordern.

Die Diskussion von handlungskritischen Themenfeldern (das Aufzeigen von Defiziten bzw. Potenzialen), wo Kompensationsnotwendigkeit zu sehen ist, kann als Kränkung bzw. als Kritik an der Organisation verstanden werden. Ist man in diesem Prozess achtsam, können Diagnose und die daraus abgeleiteten Konsequenzen jedoch die Grundlage für eine glaubwürdige, konstruktive und anerkennende Zusammenarbeit bilden.

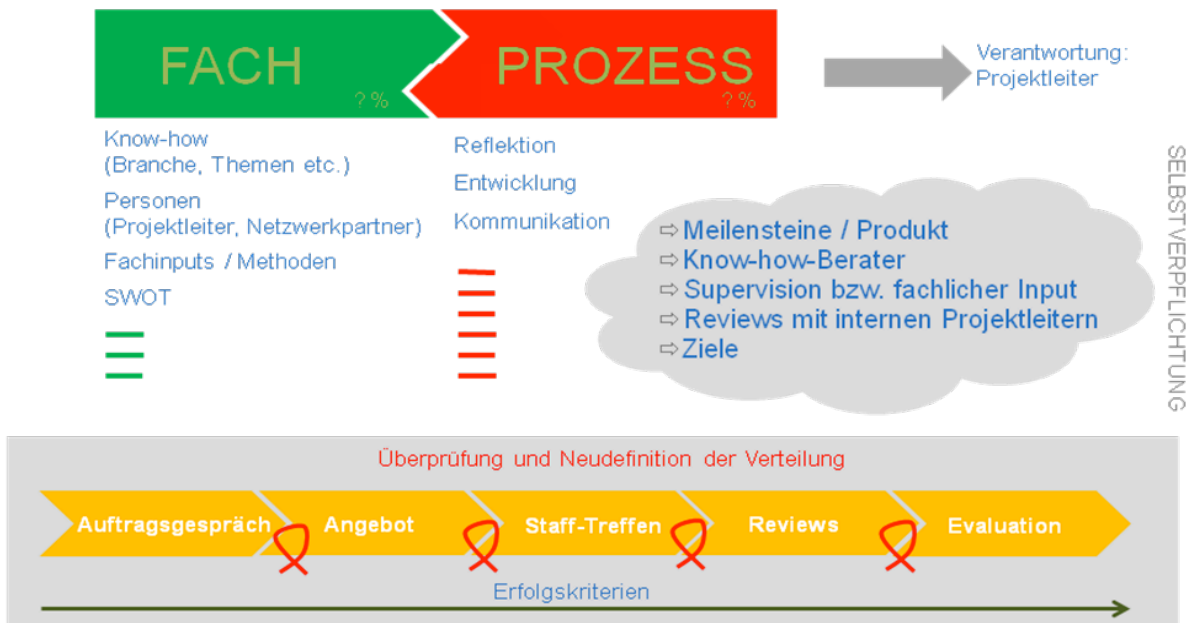


Abbildung 5: Kompensation und ihre Dimensionen

4.2. Praktizierte Kompensation

Die zwei Fallbeschreibungen zeigten: Komplementarität und Kompensation entwickelt sich immer parallel (Hypothesen 1, 2, 3 und 4, Seiten 7-11). Der Berater vergrößert Komplexität (Schlüsselthema 1, Seite 4), indem er Aspekte thematisiert, deren sich die Organisation wenig bewusst ist. Zur gleichen Zeit reduziert er Komplexität durch kompensierendes Know-how. Er erhöht die Zuverlässigkeit und das Zutrauen in Prozesssicherheit und -stabilität. Berater stärken Bewusstheit (Schlüsselthema 2, Seite 4) und Verständnis für den Nutzen von Prozess-Expertise.

4.3. Kompensation und Entscheiden in Organisationen

Der zweite Fall verdeutlichte zudem den Nutzen von Beratung (jeglicher Couleur) für konkretes Handeln und das Fällen von Entscheidungen, da wo beides blockiert und damit überfällig ist. Beide Fälle zeigen, dass Entscheidungen schneller akzeptiert und implementiert werden, wenn dem Arbeitskontrakt ein ausgewogener Fokus auf die notwendigen Aufgaben und die involvierten Menschen zwischen dem Berater und dem Auftraggeber / Klientensystem zu Grunde liegt. Kompensation ist für Komplementärberatung wie für Entscheidungsprozesse gleichermaßen elementar; Kompensation unterstützt das Entscheiden in Organisationen in sehr verschiedener Weise, wie die drei Beispiele zeigen:

1. Managern kann rollenbezogen und auf persönlicher Ebene aufgezeigt werden, wie sie sich auf konstruktivste Weise in ihren verschiedenartigen Entscheidungsstilen ergänzen können (Max Lanzemberger & Ulrike Sutrich, 2008). So können sie fließender zwischen

dem „Was“, „Warum“ und „Wie“ oszillieren, zwischen Aufgaben- und Menschenbezogenheit, zwischen analytischen Fähigkeiten, Intuition, und so weiter.

2. Menschen, die in Teams arbeiten, bauen eine Brücke zwischen Individuum und Organisation. Sie können dabei unterstützt werden, eine größere Bewusstheit und Bereitschaft zu entwickeln, sich mit anderen Teammitgliedern zu ergänzen, indem sie die verschiedenen Perspektiven für eine bestmögliche Entscheidung respektieren.
3. Auf Organisationsebene können Kunden von Beratern mit komplementärem Know-how unterstützt werden. Z.B. liegt eine große – allerdings nicht oft nachgefragte – Aufgabe darin, operative, kurzfristige Leistungsverbesserungen mit Strategie und langfristiger Organisationsentwicklung zu verbinden (beispielsweise der Weiterentwicklung bestehender funktions- und hierarchieebenen-übergreifender Fähigkeiten des Entscheidens). In Zeiten der Krise liegt die Herausforderung der Kompensation tatsächlich darin, die Verbindung zwischen „Überleben“ und „Weiterentwickeln / Lernen“ aufrecht zu halten – zwei für Viele anscheinend inkompatible Ziele.

In Summe: Wir benötigen allein deshalb dringend Kompensation und Integration, weil es nur extrem wenige Manager, Experten oder Berater gibt, die sich in allen 5 Phasen des Entscheidungsprozesses gleich wohl fühlen und gleich kompetent handeln.

4.4. Haltung

Die 5 Schlüsselthemen (Seiten 4-7) zu bewältigen, stellt eine große Herausforderung für Organisationen (und damit unsere Klienten) wie auch für die professionelle Identität von Beratern dar. Die relevanteste und nachhaltigste Antwort (und Verantwortung) von Beratern und ihren Klienten auf Komplexität und gestiegenes Risiko liegt in einer ganz bestimmten Grundhaltung, und den damit einhergehenden Werten und Einstellungen. Wir glauben nicht an Objektivität und messen dem Kontext größte Bedeutung bei, und vergrößern damit zunächst Ambiguität, Ambivalenz und Komplexität, aber tun dies bewusst um bessere und schnellere Entscheidungsprozesse zu fördern. Diese bringen mehr Selbstvertrauen und Systemvertrauen mit sich, was wiederum begünstigt, dass besseres, stärker integriertes Risikomanagement betrieben wird, was schließlich in konstruktivster und angemessener Form Komplexität reduziert.

Der Dreh- und Angelpunkt nachhaltigen Management Erfolgs *und* einer erfolgreichen Beratung besteht darin, die oben beschriebene integrative Grundhaltung zu entwickeln.

Die Haltung des komplementären Ansatzes lässt sich am ehesten im Unterschied einerseits zu der Haltung des „reinen Fachberaters“ und andererseits zu der Haltung des „rein systemischen Prozessberaters“ beschreiben. Es ist keine Mischung aus beiden, sondern es handelt sich, qualitativ gesehen, um eine neue Dimension. Es geht um ein kontextabhängiges Oszillieren zwischen den idealtypischen Polen, das völlig neue Perspektiven aufzeigt. Gleichwohl bleiben einige systemische Regeln gültig: Unterschiede bedeuten Reichtum und Variabilität, der holistische

Ansatz einer gemeinsamen Entwicklungsarbeit mit dem Kunden und dem Ausbalancieren von Polen (zwischen Reflexion und Spontanität sowie Intuition, zwischen harten und weichen Fakten, zwischen Engagement und Distanz sowie Gelassenheit). Dazu gehört es auch, manche Prozesse zu entschleunigen, ohne ihre Effizienz zu reduzieren, im Gegenteil (Königswieser / Hillebrand, 2005).

Unabhängig davon, welche Tools und welche Art von Beratung angewendet werden, sind wir überzeugt, dass diese integrative Haltung absolut elementar ist. Sie ermöglicht es, Komplexität (auch in seiner neuesten Form) bearbeitbar und Risiko besprechbar zu machen und gleichzeitig kraftvoll zu bleiben, sowohl als Berater als auch als Manager. Und das heißt, fähig sein immer wieder neue Optionen aufzugreifen, und dabei offen für Zweifel zu bleiben ohne zu Verzweifeln.

4.5 Last but not least: Die Realität von Entscheidungsprozessen in Organisationen – oder „Die drei verlorenen Schlüssel von Mullah Nasruddin“

Immer wieder, wenn wir die Praxis des alltäglichen Entscheidens in Organisationen beobachten, kommt uns unwillkürlich die jahrhundertealte Geschichte von dem verlorenen Schlüssel des Mullah Nasruddin in den Sinn.

Spät eines Abends liefen Menschen an Mullah Nasruddin vorbei, der gerade auf dem Boden unter einer Straßenlampe herumkroch, offensichtlich nach etwas suchend. „Wonach suchst du?“, fragten sie. „Ich habe die Schlüssel zu meinem Haus verloren“, antwortete er. Da man ihm gern helfen wollte, gingen alle auf die Knie und begannen zu suchen. Nach einiger Zeit als es immer noch keine Spur von dem Schlüssel gab, fragte ihn einer der Helfer, wo er den Schlüssel denn ursprünglich verloren habe. „Dort drüben, im Dunkeln, unter den Büschen“, antwortete Nasruddin. „Und warum suchst du dann hier unter der Straßenlampe?“, fragte ein anderer. „Weil hier mehr Licht ist“, antwortete der Mullah.

Drei Schlüssel zum Entscheiden in Organisationen

Nasruddins Geschichte liefert uns Hinweise auf drei Schlüssel zu jenen Lernprozessen, die, zwangsläufig und anstrengend, mit den „echten“ Entscheidungsprozessen in Organisationen einhergehen – im Gegensatz zu den Routineentscheidungen, zu dem Driften und dem Business-as-Usual. Die Geschichte lehrt uns, nicht nur in vertrauten, gut ausgeleuchteten Bereichen nach Lösungen zu suchen, sondern denjenigen Bereichen mehr Achtsamkeit zu widmen, die zurzeit im Schatten liegen. Sie verspricht, dass uns diese drei Horizonterweiterungen zu „neuen Lösungen für neue Situationen“ führen werden (de Geus, 2007).

- **Ein erster Schlüssel** ist zu finden, wenn wir unsere Achtsamkeitsspanne erweitern: Wir sollten uns loslösen von der gegenwärtigen Praxis des auf finanzielle Risiken beschränkten

Managements (welches scheitern muss) und dafür versuchen, mehr Licht in Bereiche zu bringen, die uns ein breiteres und stärker integriertes Verständnis für Risiken sowie einen besseren Dialog darüber ermöglichen. Jetzt ist die einmalige Gelegenheit aus der Ironie der momentanen Situation zu lernen, dass es – ungeachtet aller denkbarer Missetäter – ausgerechnet die ausgewiesenen Experten des finanziell-betriebswirtschaftlichen Risikomanagements sind – und dies in den beiden Wirtschaftszweigen, die über das umfangreichste Instrumentarium dazu verfügen: Banken und Versicherungen – die uns gegenwärtig so brutal die trügerische Sicherheit und das grandiose Scheitern dieser beschränkten, gleichwohl üblichen, Perspektive demonstrieren.

- **Den zweiten Schlüssel** erwähnten wir mehrmals im vorangegangenen Text. Dieser Schlüssel hilft, den Blick zu erweitern - weg vom üblichen statischen Fokus auf den magischen Moment des formellen Beschlusses, hin zu dem konkreten, ganzen Prozess des Entscheidens. Dies hilft uns sehr dabei, das Geschäft des Entscheidens in Organisationen tiefer zu verstehen und handwerklich zu verbessern.
- **Der dritte Schlüssel** lässt sich finden, wenn wir uns bei Entscheidungsprozessen weniger auf die Meinung einzelner Männer und (wenngleich seltener anzutreffen) einzelner Frauen verlassen – gleichgültig, wie groß ihre Expertise sei, und wie machtvoll und überzeugend sie auftreten mögen -, und andererseits mehr Aufmerksamkeit in das Entwickeln der Organisationsfähigkeiten in Entscheidungsprozessen zu investieren. Dieser Fokus weist Teams und Netzwerken erneut eine große Bedeutung zu. Organisationen, die sich auf die Urteilskraft der „großen Männer“, Koryphäen und „Möchtegern-Helden“ verlassen, versäumen es in aller Regel gleichzeitig, die so dringend benötigten pragmatischen Werkzeuge¹¹ und Organisationsfertigkeiten stetig weiterzuentwickeln. Und dieses Versäumnis hat gravierende Wirkung: heute wissen wir, wenn wir wissen wollen, dass diese allzu begrenzte Perspektive auf persönliche Urteilskraft sehr schaden kann und zwar häufiger, als dass sie nützt. All diese zahlreichen Top-Manager, die sich mit Bonusprogrammen auf Investmentbanker verlassen haben (und es immer noch tun), waren sehr erfolgreiche Entscheider in eigener Sache. Allerdings zum Nachteil der Organisationen, die dies andersrum durch ihre organisationale Kurzsichtigkeit und Inkompetenz erst ermöglichten: Die Investmentbanker trafen auf der persönlichen Ebene die „richtigen“ Entscheidungen – so viel Geld wie möglich zu verdienen.

Alle drei beschriebenen Schlüssel zeigen: Es ist hilfreich, die drei Lichtkegel immer wieder auch auf Weitwinkel zu vergrößern (Schlüselfaktor 2, Seite 5) und mit einem oszillierenden Lichtstrahl zu arbeiten (Hypothese 4, Seite 10). Darin liegt unsere permanente Rolle als Berater – eine Rolle, die wir auf lange Sicht stärken müssen. Wir müssen uns und unseren Klienten immer nachhaltigere Fragen stellen, angeleitet von einem anonymen Autor: „Die Art und Anzahl an Fragen, die ein Mensch stellen kann, begrenzen seinen Horizont.“

¹¹ Wer mehr über diese Werkzeuge lesen möchte, sei auf Sutrich (2006), Sutrich & Opp (2007) und Opp & Schulda (2008) verwiesen.

Abschließender Kommentar

Die zwei Fallbeschreibungen zeigen, dass Komplementärberatung funktioniert – wenn man sich dem Thema Integration und den fünf Schlüsselthemen stellen will. Komplementärberatung ist dann besonders wirkungsvoll, wenn sich Berater einer großen Bandbreite unterschiedlicher Fertigkeiten bedienen und diese flexibel und spontan einsetzen können. Allerdings: alle diese Fertigkeiten sind schließlich sinnlos, wenn potenzielle Klienten sie nicht wahrnehmen. Um diese Wahrnehmung zu stärken braucht es mehr als plausible Gründe. Berater müssen den komplementären Ansatz in der Praxis zeigen, mit Emotionen und persönlicher Präsenz. Dann kann dies ein Königsweg sein, um neue Aufmerksamkeit auf unser Handwerk zu lenken. Dies wird helfen, das Vertrauen der Klienten zu stärken, dass ihnen der Berater, Moderator oder Coach wirklich hilft, sowohl die Qualität als auch die Geschwindigkeit des Entscheidens in Organisationen zu steigern.

Literatur

- Baecker, D. (1998): Einfache Komplexität. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen. Strategien, Konzepte, Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Baecker, D. (2008): *Schneller rechnen, langsamer entscheiden*. In: Sutrich, O. & Endres, E., Hrsg., (2008), *a.a.O.*
- Barz, M. & Looss, W. (2008): Die verborgenen Juwelen der Ambivalenz. In: Sutrich, O. & Endres, E., Hrsg., (2008), *a.a.O.*
- Beck, U. (1992): *Risk Society. Towards a New Modernity*. New Delhi: Sage.
- Bennett, J. G. (1976/2004): *Risiko und Freiheit. Hasard – Das Wagnis der Verwirklichung*. Zürich: Chalice.
- Ernst & Young: *The 2009 Business Risk Report* (in Collaboration with Oxford Analytica)
- de Geus, A. (2007): *Décisions c'est apprendre*. Cahiers de SoL, 7/2007.
- Hillebrand, M. & Hagenauer, F. (2006): *Strategieentwicklung, ein Anfang*. In N. Tomaschek (Hrsg.), *Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2004). *Systemische Interventionen*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Königswieser, R. & Heintel, P. (1998): *Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement*. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen. Strategien, Konzepte, Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2005): *Systemic Consultancy in Organisations. Concepts-Tools-Innovations*. Heidelberg: Carl Auer
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2006): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer.
- Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M. (2006): *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Heidelberg: Carl Auer.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Lanzenberger, M. & Sutrich, U. (2008): *Das KAIROS-Entscheiderprofil*. In: Sutrich, O. & Endres, E., Hrsg., (2008), *a.a.O.*
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Opp, B., Renger, G., Simon, D. & Sutrich, O. (2005): *Reiseführer durch einen scheinbar vertrauten Kontinent. Band 1: Entscheiden als Prozess gestalten*. Eigenverlag; siehe webpage www.besser-entscheiden.org
- Opp, B. & Schulda G. (2008): *Close the loop – aus Erfahrung wird Organisation klug!* In: Sutrich, O. & Endres, E., Hrsg., (2008), *a.a.O.*

- Scharmer, Otto C. & Käufer, Katrin (2008): *Führung vor der leeren Leinwand*. ZOE
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008): *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. New York: Doubleday.
- Sennett, R. (2008): *Handwerk*. 3. Auflage. Berlin: Berlin Verlag.
- Stulz, R. M. (2009): *Six Ways Companies Mismanage Risks*. Harvard Business Review, 3/2009.
- Sutrich; O. (2003): *Neuland für junge Berater am Horizont? Oder: Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch?* Profile, 5/2003.
- Sutrich, O. (2006): *Besser entscheiden in Organisationen*. Hernsteiner, 3/2006.
- Sutrich, O. & Opp, B. (2007): *Was ist anders in einem „Entscheider-Coaching?* Profile, 14/2007.
- Sutrich, O. & Endres, E., Hrsg. (2008): *Entscheiden oder Driften?* Profile, Heft 16, Bergisch Gladbach, EHP.
- Taleb, N. N. (2008): *Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*. München: Carl- Hanser Verlag.
- Tichy, Noel M: & Bennis, Warren G. (2007). *Judgment: How winning leaders make great calls*. New York: Portfolio.
- Weick, K. E. & Sutcliffe K. M. (2003): *Das Unerwartete Managen*. Stuttgart: Klett Cotta.