

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
1.1. Ausgangssituation .....	5
1.2. Aufbau der Arbeit.....	7
1.3. Zentrale Frage .....	8
2. Beratung.....	9
2.1. Merkmale der Beratung .....	10
2.2. Beratungsansätze und Beratungsfelder .....	12
2.3. Zukunft der Beratung .....	14
2.4. Komplementärberatung – ein Novum in der Beraterbranche?.....	15
3. Fachberatung .....	17
3.1. Angebot der Fachberatung .....	18
3.2. Grenzen der Fachberatung .....	19
3.3. Beziehungsgestaltung in der Fachberatung .....	21
4. Prozessberatung und Organisationsentwicklung .....	23
4.1. Merkmale der Prozessberatung .....	24
4.1.1. Rollen der Berater im Beratungsprozess .....	25
4.1.2. Der Prozessberater .....	27
4.2. Prozessberatung als Grundlage für Organisationsentwicklung .....	30
4.2.1. Organisationsentwicklung.....	30
4.2.2. Rolle der Prozessberatung in der Organisationsentwicklung .....	31
4.3. Ziele der Organisationsentwicklung .....	37
5. Systemische Beratung.....	40
5.1. Theoretischer Hintergrund .....	42
5.2. Das Berater-Klienten-System.....	44
5.2.1. Haltung in der systemischen Beratung .....	45
5.3. Organisation als System .....	49
6. Komplementärberatung .....	51
6.1. Definition „Komplementärberatung“ .....	52

6.2. SIM – Modell.....	53
6.2.1 Komplementarität .....	55
6.2.2 Kompensation .....	56
6.2.3 Integrierende Ergebnis-Orientierung.....	56
6.3. Erfolgsfaktoren der Komplementärberatung.....	56
6.3.1 Mehrwert für Kunden.....	57
6.4. Haltung in der Komplementärberatung .....	58
7. Sportsponsoring .....	60
7.1. Definition „Sportsponsoring“.....	61
7.2. Beratung im Sportsponsoring.....	62
7.2.1. Struktur der Vermarktungsbeziehung .....	63
7.2.2. Spannungsfelder .....	65
7.2.3. Entwicklungen am Agenturmarkt .....	66
8. Sportvereine - Non-Profit-Organisationen? .....	67
8.1. Strukturelle Besonderheiten des Sportvereins .....	69
8.2. Beispiel „Profifußball Deutschland“ .....	71
8.2.1. Vereine mit vollzogenem Strukturwandel.....	71
9. Strategische Ausrichtung und Zusammenarbeit.....	74
9.1. Allianzen zwischen NPOs und FPOs .....	74
9.2. Richtlinien erfolgreicher Kooperation .....	75
10. Empirische Untersuchung zur Komplementärberatung im Sportsponsoring.....	77
10.1. Ziel der empirischen Untersuchung.....	77
10.2. Auswahl der Befragten.....	77
10.3. Untersuchungsmethode.....	78
10.3.1. Das qualitative Interview.....	78
10.3.1.1. Methodologische Aspekte des qualitativen Interviews.....	80
10.3.1.2. Methodisch-technische Aspekte des qualitativen Interviews .....	81
10.3.1.3. Formen des qualitativen Interviews .....	82
10.3.2. Das problemzentrierte Interview .....	83

10.3.3. Auswertungsverfahren: Die Inhaltsanalyse.....	85
10.4. Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse.....	86
10.4.1. Interview 1 .....	86
10.4.1.1. Interviewpartner .....	86
10.4.1.2. Charakteristik des ersten Interviews.....	86
10.4.2. Interview 2.....	90
10.4.2.1. Interviewpartner .....	90
10.4.2.2. Charakteristik des zweiten Interviews .....	90
10.4.3. Interview 3.....	92
10.4.3.1. Interviewpartner .....	92
10.4.3.2. Charakteristik des dritten Interviews.....	92
10.4.4. Interview 4.....	97
10.4.4.1. Interviewpartner .....	97
10.4.4.2. Charakteristik des vierten Interviews.....	97
10.4.5. Interview 5.....	99
10.4.5.1. Interviewpartner .....	99
10.4.5.2. Charakteristik des fünften Interviews.....	99
10.4.6. Interview 6.....	103
10.4.6.1. Interviewpartner .....	103
10.4.6.2. Charakteristik des sechsten Interviews .....	103
10.4.7. Interview 7.....	105
10.4.7.1. Interviewpartner .....	105
10.4.7.2. Charakteristik des siebenten Interviews .....	105
10.4.8. Interview 8.....	108
10.4.8.1. Interviewpartner .....	108
10.4.8.1. Charakteristik des achten Interviews.....	108
10.4.9. Interview 9.....	110
10.4.9.1. Interviewpartner .....	110
10.4.9.2. Charakteristik des neunten Interviews.....	110

10.5. Ergebnisse der Empirie.....	113
10.6. Conclusio.....	127
Literaturverzeichnis.....	130
Abbildungsverzeichnis.....	139
Anhang.....	140

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangssituation

„Bei allem, was uns heute beschäftigt und beunruhigt – dem tief greifenden Wandel der Bevölkerungsstruktur, der Liberalisierung der Wirtschaft, der Globalisierung, der Deregulierung des Arbeitsmarktes, dem Umbau des Sozialstaates, der steigenden Virtualisierung von Prozessen, dem globalen Informationsaustausch, dem technologischen Fortschritt, der verstärkten Dezentralisierung und der um sich greifenden Krise der Hierarchie, der veränderten Beziehung zwischen Produzenten und Konsumenten, zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, - geht es um Teilaspekte einer allgemeinen Entwicklung“, deren Täter und Opfer die Berater gleichzeitig sind. (Königswieser, Sonuc, Gebhardt & Hillebrand, 2006, S.12)

Für Höselbarth (2000, S. 40f.; zit.n. Güttler & Klewes, 2002, S. 267f.) beginnen die Probleme der Beratung hinsichtlich der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen mit der Antizipation zukünftiger Entwicklungen, die zusätzlich mit Prognosen über den Wahrscheinlichkeitsgrad ihres Eintreffens zu konkretisieren sind. Durch die „hohen technischen Innovationszyklen“ und sich permanent verringernde „Halbwertszeiten gesicherten Wissens“ fällt es der modernen Gesellschaft entsprechend schwer, über Zeitfenster von maximal ein bis zwei Jahren hinauszudenken.

Für Güttler und Klewes (2002, S. 23) greift man in nahezu jedem Bereich moderner Organisationen auf Beratung zurück: „Mit der Inflation der Beratung geht einerseits eine Aufwertung einher, andererseits findet aber auch eine Abwertung statt. Beratung ist alles und nichts. Fast jeder berät irgendjemanden in irgendeiner Angelegenheit.“

Höselbarth (2000, S. 43) gibt hier zu bedenken, dass sich die Berater der Zukunft nicht nur auf die unterschiedlichen Anforderungen der Kunden und des jeweiligen Marktfeldes einstellen, sondern zusätzlich mit der Beschleunigung des Wirtschafts- und Kommunikationssystems Schritt halten müssen: „Geduld ist keine Tugend mehr, sondern die Todsünde der Beratung“.

In diesem Kontext sehen Königswieser et al. (2006, S. 16) die zentrale Herausforderung darin, mit den steigenden fachlichen und sozialen Anforderungen, Unsicherheiten und Widersprüchen umgehen zu lernen. Nur durch Lernen, gemeinsame Reflexion beziehungsweise Metakommunikation und das intelligente Zusammentragen von verschiedenartigem Wissen wird das erforderliche Potential, um Probleme zu lösen entwickelt.

Folgende Punkte sind für die Bewältigung der Zukunft zu berücksichtigen:

- „Die der modernen Gesellschaft inhärenten Desintegrationsprozesse erfordern dringend Integration. Auch die Integration der Prozess- und Fachberatung ist ein Symptom dafür.
- Autonomie- und Flexibilisierungsanforderungen rufen die Sehnsucht nach Heimat, Zugehörigkeit, Orientierung, Entlastung und Beständigkeit wach und verlangen entsprechende Lösungen.
- Komplexität erzeugt das Bedürfnis nach Durchschaubarkeit, Priorisierung, nach Besinnung auf das Wesentliche, auf Einfachheit.“ (Königswieser et al., 2006, S. 16)

Sieht man nun Beratung im gegenwärtigen Zusammenhang, so vertreten Boos und Heitger (2004, S. 63) die Ansicht, dass sich die Beratungsbranche in einem Differenzierungs- und Professionalisierungsprozess befindet und den Nimbus des Besonderen verloren hat. Der Beratungsmarkt weist Merkmale eines gesättigten Marktes auf. Die Dienstleistung „Beratung“ gerät immer mehr unter Rationalisierungsdruck und muss verstärkt unter Beweis stellen, dass sie nach wie vor einen entsprechenden Mehrwert erbringen kann.

Titscher (2001, S. 13) schreibt der Beratungsbranche darüber hinaus eine zu geringe Professionalität zu und spricht von einer notwendigen Kompetenzerhöhung. „If consultants are to play a central role in a national innovation system, then the consultancy sector must be provided with competence that will make it professionally capable of performing its functions.“ European Handbook of Management Consultancy (1995, S. 8; zit.n. Titscher, 2001, S. 14)

Anknüpfend an die Ausführungen von Boos und Heitger und einer eventuell notwendigen Umstrukturierung des Beratungsmarktes in der Zukunft möchte der Autor in seiner Diplomarbeit auf das Konzept der „Komplementärberatung“ im Detail eingehen, welches Königswieser et al. (2006, S. 7) als Entwicklungspfad sehen, der nicht den „goldenen Weg zum Gipfel“ darstellen soll, sondern eine Gratwanderung, die einen weiten Rundumblick ermöglicht.

Königswieser et al. (2006, S. 8) meinen dazu: „Es ist uns durchaus bewusst, dass wir damit in vielerlei Hinsicht ein schwieriges Terrain betreten, das uns herausfordert und uns von verschiedenen Seiten angreifbar macht.“

Die unterschiedlichen Ansätze und Ausprägungen in der Beratung wird der Autor in den folgenden Kapiteln der Arbeit noch umfangreich darlegen. Der Schwerpunkt wird jedoch auf dem Konzept der „Komplementärberatung“ im Allgemeinen und im Kontext des Sportsponsorings in Non-Profit-Organisationen liegen.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung möchte der Autor nun darlegen, wie er den Aufbau und die Gliederung der Arbeit vorgenommen hat. Im Anschluss an diese Ausführung wird die zentrale Frage präsentiert, die in den Abhandlungen dieser Arbeit beantwortet werden soll.

Der Autor beginnt den theoretischen Teil der Arbeit mit allgemeinen Erläuterungen zum Thema „Beratung“ und möchte zusätzlich auf die Haltung der Berater selbst eingehen. Außerdem werden Umfeld und Kontext der Beratung und zukünftige Entwicklungen und Trends Inhalt dieses Kapitels sein. Abgesehen von den verschiedenen Ausprägungen und Ansätzen der Beratung soll auch ein erster „Vorgeschmack“ auf das Kernthema „Komplementärberatung“ gegeben werden.

Wie schon oben erwähnt gibt es in der Beratung verschiedene Beratungsansätze und Beratungsmethoden. Der Autor differenziert hier zwischen Fachberatung, Prozessberatung und Organisationsentwicklung und systemische Beratung und geht im Speziellen anhand des SIM-Modells auf die „Komplementärberatung“ ein. Konkret widmet der Autor jeder Beratungsmethode ein Kapitel und geht darüber hinaus auf die Grundelemente, theoretischen Hintergründe, Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Grenzen der jeweiligen Ausprägung ein. Die letzten Kapitel der Arbeit sind einerseits dem Thema Sportsponsoring gewidmet. Hier wird der Autor speziell auf Sponsoringstrategien und auf den „Status-Quo“ in der Sponsoringberatung hinsichtlich Beratungsagenturen eingehen. Andererseits dient das letzte Kapitel der theoretischen Ausführungen dazu, um Non-Profit-Organisationen (z.B. Sportvereine) genauer unter die Lupe zu nehmen und zu beschreiben. Wichtigster Teil des finalen Parts ist jedoch die Darstellung von Beziehungen und Prozessen im Sportsponsoring. Zum einen wird die Beziehung zwischen Sponsor und Verein analysiert, zum anderen widmet sich der Autor möglichen Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Folgende Fragen sind hierzu möglicherweise sehr zentral:

- Wie funktionieren diese Beziehungen?
- Welche Spannungsfelder und kritischen Punkte gibt es dabei?
- Macht es Sinn, hier auf der Beziehungsebene zu arbeiten?

Summa summarum möchte der Autor eine Brücke zwischen den Modellen und Ansätzen der Komplementärberatung und den oben erwähnten Beziehungen und Prozessen im Feld des Sportsponsorings bei NPOs schlagen.

Zu Beginn des empirischen Teils der Arbeit wird der Autor das Ziel der Untersuchung und die Auswahl der zu interviewenden Personen erläutern. Darauf folgend wird der theoretische Hintergrund zu der ausgewählten Untersuchungsmethode dargelegt. Mit der Darstellung der Charakteristika der einzelnen Interviews, der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und der Schlussfolgerung mit der Generierung von Hypothesen in Bezug auf die Komplementärberatung von NPOs wie Sportvereinen im Feld des Sportsponsorings wird der Autor seine Arbeit beenden.

### **1.3. Zentrale Frage**

Die zentrale Frage, die im Rahmen dieser Diplomarbeit beantwortet wird, lautet:

- *Wie kann der komplementäre Beratungsansatz in der Beratung von Non-Profit-Organisationen, insbesondere Sportvereinen, im Bereich von Sportsponsoring-Projekten angewandt und umgesetzt werden?*

Folgende Unterfragen sind aus Beratersicht zu betrachten:

- Werden zukünftig NPOs, die im Sportsponsoring tätig sind, auf systemische Berater und deren komplementäre Beratungsansätze vermehrt zurückgreifen?
- Warum eignet sich der komplementäre Beratungsansatz nicht, um NPOs im Bereich des Sportsponsorings zu beraten?
- Wie ist der komplementäre Beratungsansatz, betrachtet man ein Sponsorship von außen, für eine Non-Profit-Organisation effektiv anwendbar?
- Warum wird die Komplementärberatung die antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung bis zum Jahr 2015 weitgehend abgelöst haben?
- Werden systemische Berater, die den komplementären Beratungsansatz zur Anwendung bringen, den Fokus auf NPOs legen?
- Wird das Systemische-Integrationsmodell (kurz SIM-Modell nach Königswieser, Sonuc, Gebhardt & Hillebrand) den systemischen Beratern als Basis-Tool für ihre komplementäre Beratertätigkeit dienen?

## 2. Beratung

Der Begriff „Beratung“ findet in unserem Sprachgebrauch sehr häufig Anwendung und kommt in den unterschiedlichsten Zusammensetzungen vor. Sowohl im wirtschaftlichen Zusammenhang als auch in psychologischer Hinsicht ist uns Beratung ein Begriff. Laut Titscher (2001, S.17) sind im angloamerikanischen Raum die Termini „consulting“, „management consulting“, „change agent“ oder „counseling“ üblich. Abgesehen davon gibt es eine Fülle von speziellen Bezeichnungen, die Beratern am Markt dazu dienen, sich von Konkurrenzangeboten abzuheben und den „Spezialistenstatus“ einnehmen zu können.

Titscher (2001, S.17) vertritt weiterführend die Meinung, dass „hinter all diesen Aktivitäten die Auffassung steht, dass (a) ein bestimmtes Wissen ein tauschbares Gut, ein Vermögen, sein kann, wenn es (b) entsprechend weitergegeben wird. Dazu braucht man als Berater (c) die entsprechenden Kenntnisse und Erfahrungen, (d) jemanden, der diese nicht hat, aber braucht, und (e) glaubt, dass man sie (als Berater) hat.“

Sieht man Beratung in der Erfüllung ihrer Funktion, kann sie Folgendes leisten:

- *Wissenstransfer*: Hier soll - vereinfacht ausgedrückt - anderswo Bewährtes „implementiert“ werden, wobei die inhaltliche Kompetenz des Beraters im Vordergrund steht.
- *Kapazitätserweiterung*: Der Zukauf des „Berater-Know-hows“ ist betriebswirtschaftlich günstiger als die Leistungen im eigenen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.
- *Legitimationsfunktion (Politikfunktion)*: Hier wird die Beziehung zwischen Auftraggeber und Berater in den Mittelpunkt gerückt, die oftmals maßgeblichen Anteil am Gelingen der Beratung trägt. Wird diese Legitimationsfunktion jedoch dominant und bleibt sie latent, besteht die Möglichkeit, dass Beratung und Auftraggeber an Glaubwürdigkeit einbüßen.
- *Außensicht und Legitimierungsfunktion*: Durch Reize und Impulse von außen soll Beratung den Involvierten helfen, den „blinden Fleck“ in Wahrnehmung und Managementrepertoire zu reduzieren, um Raum für neue Optionen zu schaffen.
- *Entwicklungs- und Innovationsfunktion*: Die Kompetenz der Berater liegt hierbei in der unternehmensangepassten Konzeption von Architekturen und Steuerungsprozessen organisationalen Wandels. (Boos, Heitger & Hummer, 2004, S. 70)

Block (1997, S. 9) kommt mit seiner Definition von Beratung dem ersten Punkt von Boos, Heitger und Hummer am nächsten, indem er Beratung als einen Versuch sieht, eine bestimmte Situation dahingehend zu ändern, um sie zu verbessern. Der Berater hat jedoch keinen Einfluss darauf, inwieweit seine Vorschläge zu Veränderungen auch tatsächlich umgesetzt werden.

Im Gegensatz dazu ist der Begriffskontext „Unternehmensberatung“ mit seinen Ausprägungen wie „Unternehmensberater“, „Beratung“, und „Consulting“ etc. nicht geschützt und wird daher auch unterschiedlich interpretiert. Um hinreichende Flexibilität gegenüber den in der Vergangenheit eingenommenen Rollen und zukünftigen Aufgaben von Beratern aufzubauen, empfiehlt Bamberger (2008, S. 223f.) folgende Arbeitsdefinition von organisationaler Beratung zu nutzen: „Als organisationale Beratung wird ein (1) professioneller, (2) vertraglich beauftragter (3) Dienstleistungs- und Transformationsprozess der (4) intervenierenden Begleitung durch ein (5) Beratungssystem bei der (6) Analyse, Beschreibung und Lösung eines (7) Problems des Klientensystems – einer (8) Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der (9) Transformation verstanden.“ (Deelmann, Huchler, Jansen & Petmecky, 2006, S. 6-8; zit.n. Bamberger, 2008; S. 224)

Wie unterschiedlich die einzelnen Zugänge zur Begriffbestimmung von „Beratung“ sind, möchte der Autor abschließend in der Definition von Bang (1958; zit.n. Göhlich, König & Schwarzer, 2007, S. 39) zeigen, der Beratung als „Hilfe zur Selbsthilfe“ versteht.

## **2.1. Merkmale der Beratung**

Für König und Vollmer (2000, S. 46) ergeben sich folgende Merkmale der Beratung:

- Berater- und Klientensystem sind voneinander zu unterscheiden.
- Das System der Klienten schlägt sich mit Problemen herum, die sie ohne professionelle Hilfe nur schwer oder gar nicht lösen könnten.
- Die Aufgabe des Beraters ist es, seine Klienten in der Problemlösung entsprechend zu unterstützen.
- Berater liefern somit in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation Hilfestellung, Anregungen und Unterstützung, damit das Klientensystem in der Lage ist, Probleme selbst lösen zu können. Folglich schlüpfen die Berater nicht in die Rolle des Entscheiders.

Folgt man in diesem Zusammenhang der Ansicht von Titscher (2001, S. 24), muss man die Grundsituation der meisten Beratungen, unabhängig von der für ihn wichtigen Unterscheidung zwischen Klient und Auftraggeber, folgendermaßen beschreiben: Der Berater nimmt Verbindung zu einer Organisation oder einem ihrer Teilbereiche auf. Entspricht nun der Ausschnitt einer Organisation dem Klienten, so muss der Consultant bei seiner Arbeit dennoch danach trachten, die komplette Organisation als den größeren Zusammenhang zu berücksichtigen.

Für Titscher (2001, S.25f.) wirken nach dem Modell „Die Grundkonstellation der Organisationsberatung“ in jedem Beratungsprozess folgende Faktoren:

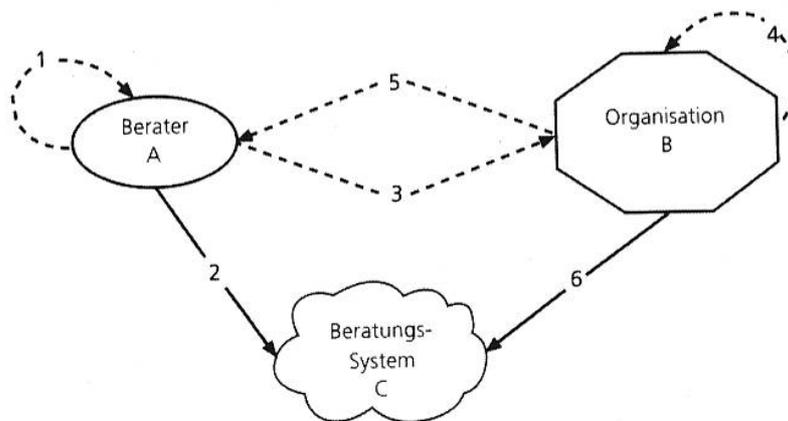


Abb. 1: Die Grundkonstellation der Organisationsberatung (entnommen aus Titscher, 2001, S. 25)

- Seitens des Beraters (A): seine Selbstsichtweise (1), seine Vorstellungen von der Beziehung zum Kunden (2), sein Bild von der Organisation und seine Erwartungen an diese (3).
- Auf der Kundenseite (B) hat das Selbstverständnis der Organisationsmitglieder (4) einen Einfluss auf die Beratung, sowie ihre Erwartungen an die externe Ressource (5) und ihre Vorstellung vom Berater (6).

Diese wechselseitigen Annahmen zwischen Berater und Klientensystem, wie es König und Volmer nennen, treffen im Beratungsprozess aufeinander und bilden den Grundstock für ein eigenes Kommunikationsgeschehen, das Beratungssystem.

Elfgen und Klaile (1987, S. 22f.; zit.n. Hauser & Egger, 2007, S. 23f.) treffen in Bezug auf die Beratung von Unternehmen die Unterscheidung von institutionellen (z.B. Bezugsgruppen der Beratung, Externalität, Aufzählung von Beratungsgebieten etc.) und funktionellen (Orientierung an Problemen des Auftraggebers, Interaktionsbeziehung von Berater und Klient, Auftragsindividualität etc.) Aspekten der Beratung.

Eine andere Unterscheidung von Beratungsmerkmalen liefert Wagner (1992, S. 3; zit.n. Hauser & Egger; 2007, S. 24):

- „Beratung, die innerhalb der Unternehmung durch eigene Unternehmensangehörige erfolgt,
- Beratung, die von Parteien im Geschäftsverkehr als Nebenleistung, als Service, erbracht wird, und
- Beratung, die durch Personen und Institutionen stattfindet, für die Beratung selbst das Hauptprodukt darstellt und deshalb im Regelfall nur gegen Entgelt erfolgt.“

Unter „Beratung“ versteht der Autor zusammenfassend einen Prozess des „Ratgebens“ innerhalb eines Beratungssystems, in dem der Berater mit seinem speziellen Wissen den Ratsuchenden (Organisation, Klient) zu helfen versucht. Wichtiger Aspekt: Der Berater beeinflusst die Entscheidung seines „Interaktionspartners“ dabei nicht.

## **2.2. Beratungsansätze und Beratungsfelder**

Ein markantes Merkmal der Unternehmensberatungsbranche in Österreich ist die heterogene Struktur. Eine große Anzahl von Einzelberatern muss sich gegen einige namhafte, global tätige Beratungskonzerne mit österreichischen Niederlassungen am österreichischen Markt behaupten.

Egger, Häfke-Schönthaler, Hasenzagl und Stocker (2008, S. 24) haben in ihrer empirischen Studie zur „Angebotsstruktur für Unternehmensberatung in Österreich“ festgestellt, dass die Fachberatung wie in den Vergleichsstudien 2004 und 2006 in Österreich nach wie vor den dominierenden Beratungsansatz darstellt.

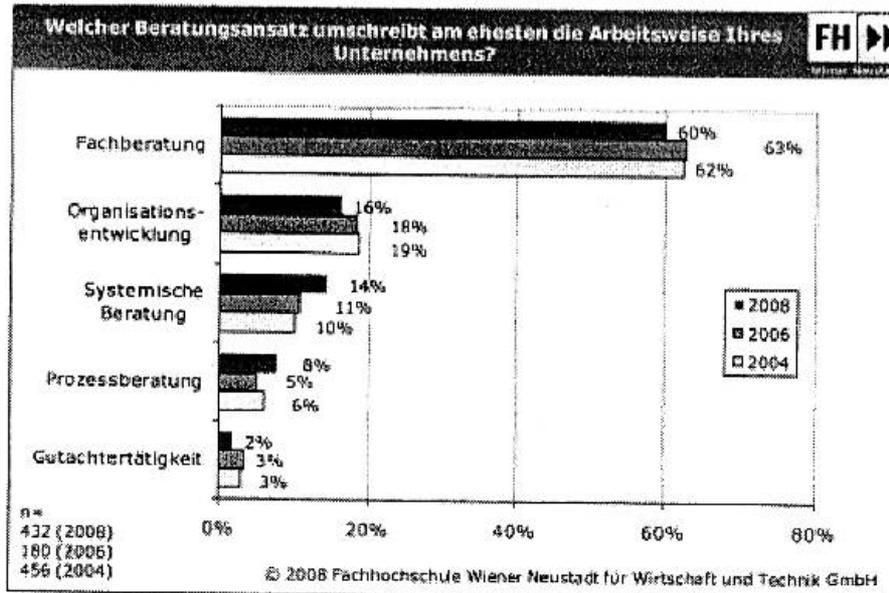


Abb. 2: Übersicht der Beratungsansätze 2004 – 2008 (entnommen aus Egger, Häfke-Schönthaler, Hasenzagl und Stocker, 2008)

Ein weiteres Ergebnis dieser Studie besagt, dass 64% der befragten Unternehmen die Beratungsmethodik während eines Interaktionsprozesses gemeinsam mit dem Klienten erarbeiten. Bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten finden selbst entwickelte Methoden Anwendung und etwa ein Viertel vertraut auf standardisierte Fremdmethoden.



Abb. 3: Beratungsfelder 2008 (entnommen aus Egger, Häfke-Schönthaler, Hasenzagl und Stocker, 2008)

Laut Studie von Egger, Häfke-Schönthaler, Hasenzagl und Stocker ist neben der klassischen Organisationsberatung und Strategieberatung vor allem Coaching und Training zu einem wesentlichen Beratungsfeld herangewachsen.

Die bereits oben erwähnte Heterogenität des österreichischen Beratermarktes zeigt sich deutlich in den Branchen „Finanzberatung“, „IT-Beratung“ und „Marketingberatung“, die in den Prozentbereichen von 20% bis 32% rangieren. Sonstige Beratungsfelder reichen von der Beschaffungsoptimierung über Controlling, Exportberatung, Innovationsmanagement, Interimsmanagement, Outsourcing bis hin zur Sanierung. (Egger, Häfke-Schönthaler, Hasenzagl & Stocker, 2008, S. 25)

### **2.3. Zukunft der Beratung**

Die immer schneller und dramatischer verlaufende Wirtschaftsentwicklung macht den Beratungsfaktor „Flexibilität“ für Güttler und Klewes (2002, S. 278) nur solange zu einer Notwendigkeit, bis sie kontraproduktiv wirkt und zu einem Verlust der Identität führt. Darüber hinaus setzt Beratung eine deutliche Stabilität voraus.

„Diese Stabilität kann in gewissen Grenzen aus der rudimentären Identität des Beratungssystems gewonnen werden.“ Ebenso wichtig sind laut Güttler und Klewes stabile Werte. Eine eventuelle Unterordnung des Beraters hinsichtlich des Wertesystems seines Klienten zeigt von Flexibilität, jedoch wird womöglich die Stellung aufgegeben, aus der der Kurs des Unternehmens nachhaltig verändert und beurteilt werden kann. Die Wertebasis der Beratung sollte demnach die Persönlichkeit des Beraters in den Vordergrund stellen.

„In Konsequenz dürften künftig genau diejenigen Beratungsfirmen nachhaltigen Erfolg haben, die nicht nur starke Persönlichkeiten und die von ihnen mitgebrachten Werte akzeptieren, sondern die darüber hinaus ein internes Klima schaffen, in dem sich Persönlichkeiten weiterentwickeln können.“ (Güttler & Klewes, 2002, S. 279)

Das Innenleben, die Struktur und das Umfeld in Unternehmen, aber auch in Non-Profit-Organisationen haben sich mit weit reichenden Folgen für die Beratung verändert. Berater, die den heutigen Markt bearbeiten, sind für andere Kunden tätig als noch vor zehn Jahren. Folgende zukunftsweisende Konsequenzen ergeben sich für Boos und Heitger (2004, S. 69) aus dieser Entwicklung:

- Die Vielfalt der Veränderungsthemen in Unternehmen steigt enorm an. Unternehmer, ihre Changeprojekte und die involvierten Berater versuchen diese Vielfalt von Veränderungen zu steuern. Um knappe Ressourcen für „Change“ entsteht eine Wettbewerbssituation.

- Die Kunden sind im Umgang mit Beratern viel erfahrener geworden. Beratung hat keinen „faszinierenden“ Charakter mehr, vielmehr wird sie als zugekaufte Dienstleistung mit besonderen Merkmalen gesehen. Auf beiden Seiten des Beratungsprozesses entsteht die Forderung nach mehr Professionalität. Güttler und Klewes (2002, S. 277) sehen im Vergleich dazu die Sicherung von Qualität für die Beratungsbranche als überlebensnotwendig. Diese soll jedoch weniger durch spezielle Methoden, Regeln und Verfahren, sondern vielmehr durch die gezielte Auswahl von akademisch hochkarätigem Nachwuchs erreicht werden.
- Berater müssen zukünftig ein „Sensorium“ entwickeln, um entsprechend früh erkennen zu können, wie es um die Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft bestellt ist. Dies kann jedoch zu jener paradoxen Situation führen, dass Berater gegen Veränderungsprozesse eintreten und für das Aufrechterhalten ursprünglicher Kurse argumentieren.

## **2.4. Komplementärberatung – ein Novum in der Beraterbranche?**

Königswieser et al. (2006, S. 8f.) vertreten grundsätzlich die Ansicht, dass durch den komplementären Ansatz ein qualitativer Sprung in der Beratung und ein deutlicher Mehrwert für den Kunden möglich wird. Die Haltung der einzelnen Berater selbst ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg.

Zwei entscheidende, zentrale Fragen stehen dabei im Raum:

- Wie können Handlungsoptionen und die operative Umsetzung eines Berater-Klienten-Systems durch eine effiziente Verzahnung der beiden Komponenten – dem „Wie“ und dem „Was“ - erweitert beziehungsweise verbessert werden?
- „Was kann Beratung zu einem ressourcenschonenderen, schnelleren, gezielteren, befriedigerenden und nachhaltigeren Ergebnis beitragen?“

Eine adäquate Antwort sollte dabei eine bestimmte Art des Zusammenwirkens von Fach- und Prozessberatung geben. Königswieser et al. (2006, S. 87) schreiben dazu: „Das Komplementär-Modell greift den scheinbaren Widerspruch zwischen harten Fakten und weichen Faktoren in spezieller Weise auf und „katapultiert“ die Wirkung von systemischen Interventionen auf ein höchstmögliches Niveau.“

Zusätzlich soll das Modell aufzeigen, wie Widersprüche zwischen Fach- und Prozessberatung integrativ gelöst werden können.

Drei Elementen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu:

- „Komplementarität
- Kompensation
- Integrierende Ergebnis-Orientierung.“ (Königswieser et al., 2006, S. 87)

Watzlawick (1969, S. 69f.; zit.n. Göhlich, König & Schwarzer, 2007, S. 39f.) führt in diesem Kontext zur Analyse der Beziehung zwischen Interaktionspartner (z.B.: Berater-Klienten-System) die Unterscheidung zwischen symmetrischer und komplementärer Interaktion ein. Wobei „gleiches“ und „spiegelbildliches“ Verhalten die symmetrische Interaktion beschreibt, werden bei komplementärer Interaktion „unterschiedliche“ beziehungsweise „sich ergänzende“ Verhaltensmuster differenziert.

Haley (1978, S. 25) vertritt hier im Vergleich dazu die Meinung, dass eine komplementäre Beziehung dadurch charakterisiert wird, dass eine Person die Kontrolle über die Beziehung hat. Kontrolle über die Beziehung zu haben kann hier als Kontrolle darüber, welches Verhalten gezeigt wird, verstanden werden.

Folgt man hinsichtlich der Begriffsbestimmung von Komplementarität den Ansätzen von Königswieser, Sonuc, Gebhardt und Hillebrand, so gehören komplementäre Eigenschaften zusammen, sofern sie dasselbe Objekt betreffen. Es handelt sich im Regelfall dabei um zwei unterschiedliche Eigenschaften, die keinen kausalen Zusammenhang aufweisen, gemeinsam aber dennoch einen Sinn ergeben. Diese Form der Komplementarität beschreiben die Autoren metaphorisch auch als: „das Sehen mit zwei unterschiedlichen Augenpaaren, mit denen ein größeres Blickfeld abgedeckt ist, sich eine mehrdimensionale Perspektive eröffnet und damit auch mehr Orientierung und Bewegungssicherheit geschaffen werden kann.“ (Königswieser et al., 2006, S. 89f.)

Zusammenfassend möchte der Autor in diesem Kapitel einen Ausblick auf die folgenden Kapitel liefern, in denen im Detail auf Fach- und Prozessberatung eingegangen und weiters im Besonderen der komplementäre Beratungsansatz dargelegt und analysiert wird.

### 3. Fachberatung

Königswieser et al. (2006, S. 43) sehen in Kompetenzen und Fähigkeiten wie analytischer Objektivität, Methodenkompetenz, Know-how über Best Practices und hoher Effizienz, Gründe, um Fachberater als externe oder interne Unterstützer des Managements heranzuziehen.

Folgt man dem Verständnis von Titscher (2001, S. 43), so wird unter Fachberatung eine Beratungsform verstanden, die sich auf die sachliche Bearbeitung einer den Auftraggeber betreffenden, inhaltlichen Problemstellung konzentriert. Der mit entsprechenden betriebswirtschaftlichen und/oder technischen Kenntnissen ausgestattete Consultant wird zumeist aufgrund der höheren Kompetenz gegenüber im Unternehmen befassten Mitarbeitern herangezogen. Folgende Punkte werden daher nach Ansicht vieler Auftraggeber und Berater von einem solchen „Spezialisten“ erwartet:

- Das Wissen der „richtigen“ Lösung
- Entwicklung eines Konzeptes zur Behebung des Problems
- Die Begleitung der Umsetzung dieser Soll-Vorstellung

Titscher (2001, S. 44) nennt zusätzlich folgende Faktoren für eine erfolgreiche Fachberatung:

- Entsprechendes inhaltliches Know-how des Beraters, das auch auf Schnittstellenproblematiken eingehen kann
- Anerkennung des Beraters als Experte (daher ist auch die Bezeichnung „Expertenberatung“ gängig)
- Vermeidung einer Konkurrenzbeziehung zu Personen, die sich mit dem konkreten Aufgabenbereich oder Problemfeld befassen
- Die Fachberaterleistung sollte eine Orientierung und Unterstützung für das Unternehmen darstellen, die es ermöglicht, nachhaltig Folgeprobleme selbst lösen zu können

Wenn die Annahme vorherrscht, die Beziehung zwischen Kunden und Berater sei eher zweitrangig, wenn bloß das Fachliche stimme, gleicht das der Ansicht von Zirkler und Müller (2003, S. 120). Dieselben ergänzen den Beratungsansatz der Fachberatung um den Faktor der „Beratungsunternehmensgröße“. In der Fachberatung werden demnach zumeist von großen, global tätigen Unternehmen mit bis zu mehreren tausend Mitarbeitern Angebote gelegt.

Es handelt sich hier um sogenannte Beratungskonglomerate, die wiederum für Weltkonzerne Strategie-, Prozessoptimierungs- und Informatikberatung sowie Outsourcing-Leistungen unter dem Motto „From Strategy to Delivery“ anbieten. (Zirkler & Müller, 2003, S. 119)

### 3.1. Angebot der Fachberatung

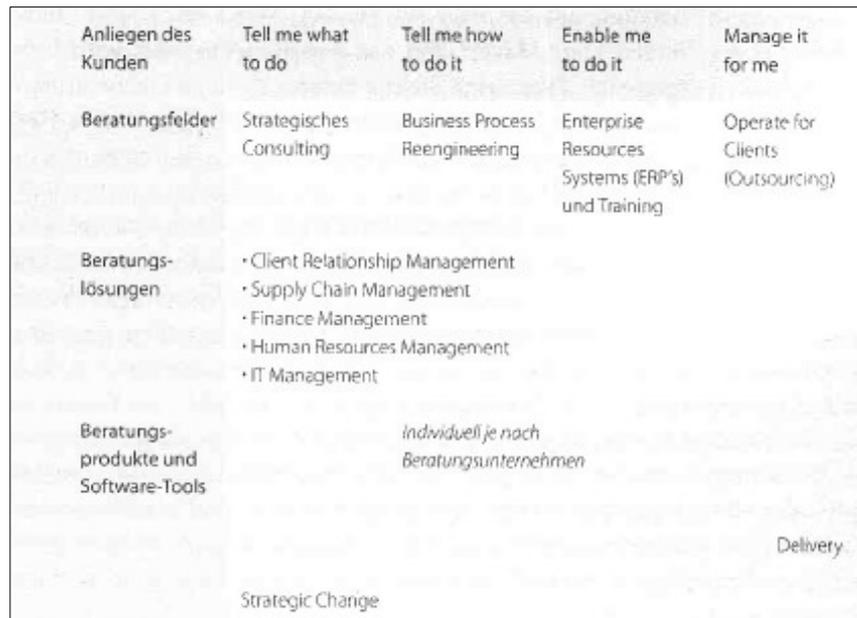


Abb. 4: Untergliederung und generisches Angebotsspektrum der Fachberatung (entnommen aus Zirkler & Müller, 2003, S. 121)

Zirkler und Müller (2003, S. 120) beschreiben die Wesensmerkmale der Fachberatung ergänzend zum Angebot folgendermaßen:

„Beratungsverständnis, Beraterhandeln und Interventionsform

- „Co-Management“
- Stellvertretend
- Direktiv
- Anweisung
- Bestimmung von Veränderung

### *Beratungskompetenz, Beratungsbeziehung und Beratungswissen*

- Fachkompetenz
- Experte versus Laie
- Überlegenes Wissen

### *Beratungsziel*

- Festlegung und Umsetzung von Entscheidungen“

## **3.2. Grenzen der Fachberatung**

### *Harte und weiche Faktoren*

Kommt beispielsweise das McKinsey-7-S-Modell zur Anwendung und werden harte, steuerbare Faktoren den weichen, weniger berechenbaren Faktoren in der Beratungspraxis vorgezogen, so sprechen Königswieser et al. (2006, S. 44) von einem „Dilemma“. Dem „hard triangle“ (strategy, structure, systems) steht das „soft quarter“ (staff, skills, style, shared values) gegenüber und dennoch muss in der Fachberaterbranche permanente Überzeugungsarbeit geleistet werden, wenn es darum geht, Organisationen als soziale Systeme zu verstehen.

Titscher (2001, S. 44) schlägt hier einen ähnlichen Kurs ein: Es kann grundsätzlich nicht nach dem Motto „der Weg ist das Ziel“ agiert werden, da gemäß der Eigensicht von Fachberatern alle Prozesselemente ausgegrenzt werden.

Weiters ergänzt Titscher (2001, S. 46): „Eine gute Fachberatung bezieht ihre Attraktivität vor allem daraus, dass ein sachliches Problem von einem – bezüglich der organisationsinternen Machtkonstellationen – neutralen und externen Experten angegangen wird, der sich auf die Fragestellung konzentriert und nicht die (soziale) Organisierung der Firma in Frage stellt.“

### *Linearität und Reflexivität*

Häufig werden Fachberater in einem Managementfeld herangezogen, in dem Manager das Bedürfnis verspüren, alles zu fokussieren, was linear kontrollierbar erscheint.

Letztlich handelt es sich jedoch um eine Kontrollillusion seitens der Manager, die durch Fachberater und ihre ausgefeilte Analytik Sicherheit und Legitimation finden. Königswieser et al. (2006, S. 45) bringen zu ihrer theoretischen Ausführung ein passendes *Beispiel*:

Ein Klient aus der IT-Branche hat zwei konkrete Ziele formuliert:

- *Das Führungsmodell muss effizienter gestaltet werden.*
- *Die Interaktion zwischen den Führungsebenen muss optimal aufeinander abgestimmt werden.*

Die Fachberatung reagierte darauf mit einer „kontrollfokussierten Überstrukturierung mit einer Vielzahl von Führungsinteraktionen zwischen den Ebenen, einem Monitoring zur nachhaltigen Betrachtung jedes Führungsdialoges und schließlich detaillierte Vorgaben zur Durchführung bis hin zu minutiösen Zeitplänen“. Die Führungskräfte reagierten nahezu geschlossen mit Ablehnung gegenüber diesem vorgeschlagenen Führungsmodell. In der Prozessberatung von Königwieser, Sonuc und Gebhardt wurde als „Gegenentwurf“ gezielter Raum für Reflexion geboten. Die Führungskräfte konnten sich somit kritisch mit bisherigen Führungsmustern auseinandersetzen, im Rahmen von Handlungslernen entsprechende Führungssituationen erfahren, als sinnvoll erachtete Führungsinstrumente vereinbaren und spezifische Haltungen zu Führung aneignen.

Eine sehr gegensätzliche Gegenüberstellung, die jedoch klar die Grenzen eines linearen Management- und Beratungsbegriffs aufzeigt.

### *Konzeption und Umsetzung*

In der Fachberatung bilden Strategieentwicklung und –umsetzung abgegrenzte Phasen. Die Fachberatung fokussiert die gemeinsame Arbeit mit dem Top-Management abseits der Organisation, kurze Projekte mit hoher Intensität und eine entsprechende Nutzenstiftung sind dabei wichtige Themen, wobei das Expertenwissen den Mittelpunkt bildet. Die Begleitung der Umsetzung passiert – wenn überhaupt – in Form von technischer Programmsteuerung oder über die Definition von Endprodukten, Meilensteinen und Verantwortlichkeiten, nicht aber durch mittelfristige Mitwirkung. (Königwieser et al. 2006, S. 46)

Folgt man in diesem Zusammenhang Zirkler und Müller (2003, S. 132), so muss man sich vor Augen führen, dass der „do-not-re-invent-the-wheel-Effekt“ in allen Fachberaterköpfen verankert ist: Kunden wollen rasche Lösungen, die zum schnellen Erfolg führen. Aus den Fehlern der Unternehmen, womöglich aus der gleichen Branche wollen sie profitieren, der Fachberater sollte diese Erfahrungen in ihr Unternehmen mitbringen.

Seitens der Fachberater wird hier dem Klienten vermittelt, dass das gesamte, erforderliche Wissen am richtigen Ort, zum gewünschten Zeitpunkt zur professionellen und kompetenten Lösung des Problems abrufbar ist.

### 3.3. Beziehungsgestaltung in der Fachberatung

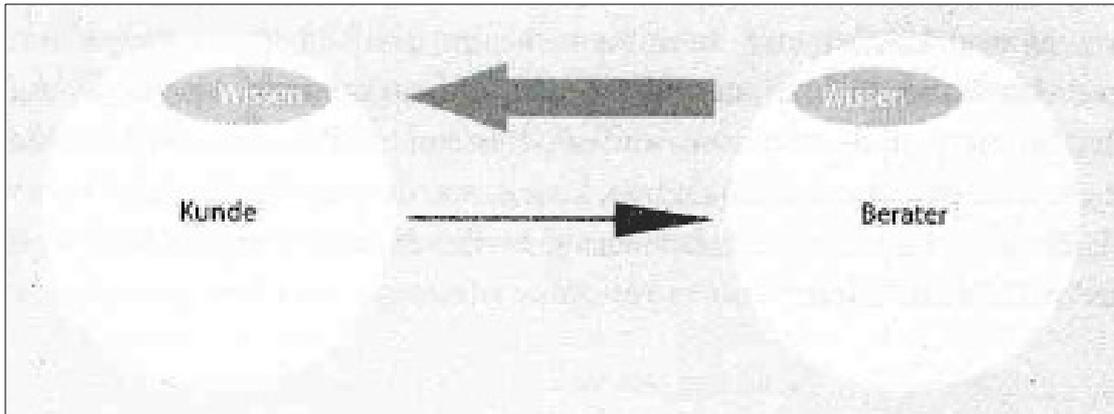


Abb. 5: Fachberatungsverständnis: Beraten als Einpflanzen von Wissen und Können  
(entnommen aus Zirkler & Müller, 2003, S. 135)

Kunden und Berater treten einander im Rahmen einer „Value-for-Money-Relation“ als „Profis“ gegenüber. Beide streben nach höchsten Ansprüchen, wobei der eine mit entsprechenden Geldmitteln, die Ressourcen (Wissen, Können und die relevanten Umsetzungsinstrumente) des anderen erwirbt. In einer solchen Interaktion, wo Entscheidungen von beiden Seiten nach wirtschaftlichen Kriterien getroffen werden, ist in erster Linie das Fachwissen entscheidend. (Zirkler & Müller, 2003, S. 134f.)

Die oben angeführte Grafik vom eingepflanzten Wissen macht deutlich, dass der Fachberater nun - metaphorisch gesehen - am Terrain des Kunden durchaus Informationen über Bodenbeschaffenheit, Sauerstoffversorgung und Lichtverhältnisse haben muss, um seiner „Wissenspflanze“ auch ein optimales Wachstum in der neuen Umgebung zu ermöglichen. Erst dann sehen Zirkler und Müller (2003, S. 135) das Wissen von nachhaltiger Wirkung für das Unternehmen.

Nach Titscher (2001, S. 69) hängt die Beziehung zwischen Berater und Kunden eng mit der Zielsetzung des Beratergeschäfts zusammen. Respekt vor dem Kunden beziehungsweise dem Unternehmen, die Achtung seiner Fähigkeiten und das Verständnis für dessen Situation sind unumgängliche Voraussetzungen für ein Gelingen eines Beratungsprojektes. Titscher meint dazu: „Ein Consultant kann sich als der wahre Experte sehen, der jedem Manager entsprechende Defizite nachweisen kann, oder seine Expertise nur auf gezielte Nachfrage hin zur Verfügung stellt.“

Dichtl (1998, S. 15ff.; zit.n. Caroli, 2005, S. 4) charakterisiert die Beziehung zwischen Berater und Klienten ganz allgemein, indem er zwischen einem funktionalen und institutionellen Aspekt differenziert. Institutionelle Beratungsaspekte beinhalten einerseits den Berater und andererseits ihren Adressatenkreis, die Klienten. Der Zweck und Grund für Beratungsprojekte beziehungsweise die Aufgabe des Beraters im Prozess werden in den funktionalen Beratungsprozessen eingegliedert. Das gesamte Beziehungsgefüge lässt sich daher folgendermaßen darstellen:

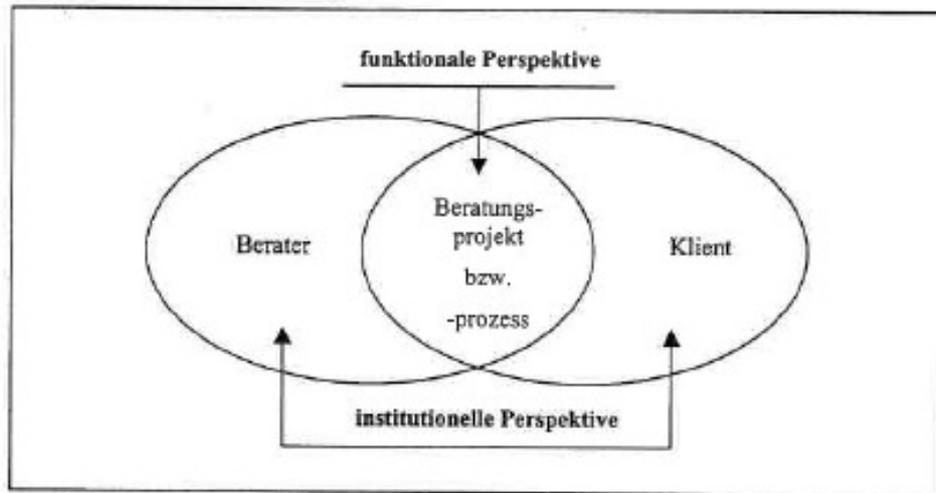


Abb. 6: Beziehungsgefüge „Unternehmensberatung“ (entnommen aus Caroli, 2005, S. 4)

Betrachtet man zusammenfassend die Wesensmerkmale der Fach- bzw. Expertenberatung, so drängen sich nach Walger (1995, S. 7) folgende Fragen auf, die zu einem anderen Denken über Organisationen und einer anderer Form der Beratung überleiten sollen:

- „Was heißt Veränderung der Organisation, wenn sie nicht in den Köpfen derer stattfindet, um deren Arbeitssituation es geht?
- Wer löst da wessen Problem?
- Was heißt Problemlösung, wenn die Lösung ohne die, die das Problem haben, gefunden wird?
- Wer hat denn da ein Problem?
- Und, was ist das Problem?“

Gemäß den Ausführungen und sich aufdrängenden Fragen von Walger möchte der Autor im folgenden Kapitel die „Prozessberatung“ bzw. „Organisationsentwicklung“ genauer unter die Lupe nehmen.

## **4. Prozessberatung und Organisationsentwicklung**

Bevor der Autor auf die Einzelheiten dieses Kapitels näher eingeht, muss zum besseren Verständnis der Begriff „Prozessberatung“ näher erläutert werden.

Vorweg trifft Reddy (1997, S. 10) hinsichtlich der Definition von Prozessberatung eine wesentliche Unterscheidung zwischen Mikro- und Makroebene. Einerseits ist der Prozessberater als Gruppenmitglied in einer besonderen Rolle: Er setzt Interventionen, während die Gruppe arbeitet. Er beobachtet dabei die Geschehnisse, die während der Gruppenarbeit passieren, versucht sie zu analysieren und schätzt sie ein. Weiters erfolgt eine direkte und unmittelbare Formulierung der Interventionen, die in die laufende Gruppenarbeit integriert werden. – „Prozessberatung ist Arbeit mit Gruppen auf der *Mikroebene*.“

Berater mit dieser Ausrichtung sind demnach nicht für die Bewältigung bestimmter inhaltlich-sachlicher Probleme zuständig. Vielmehr soll die Homogenität, die Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppierung gefördert werden. Bei Spannungen zwischen den einzelnen Organisationsmitgliedern soll mit Konflikttrainings die entsprechende Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt werden. (Titscher, 2001, S. 47)

Für Kühl (2000; zit.n. Senghaas-Knobloch, 2001, S. 108f.) orientiert sich „Prozessberatung“ an der Frage, ob es gelungen ist, alle Akteure innerhalb einer Organisation in die Lage zu versetzen, über ihr Handeln zu reflektieren, vorausschauend Entwicklungsmuster zu definieren, Handlungsakzente zu bestimmen und auch „nicht intendierte Nebenfolgen von Entscheidungen“ zu registrieren.

„Geht es den Beratern darum, die betroffenen Menschen einer Organisation über einige Zeit professionell zu unterstützen bzw. zu begleiten, sodass sich diese ein Bild der eigenen Situation verschaffen, aus eigenen Kräften nach Verbesserungen suchen und diese wirksam umsetzen“, so spricht Glasl (2005, S. 35) von „Prozessberatung“.

Weil Prozessberatung davon ausgeht, dass möglichst viele betroffene Organisationsmitglieder am Veränderungsprozess entsprechend aktiv teilnehmen wollen, können die Potentiale und Ideen der Mitwirkenden optimal genutzt werden. Der Prozess der Veränderung sollte somit ihr eigener Prozess werden.

Da Glasl et al. (2005, S. 42f.) Prozessberatung entweder als Grundlage der Organisationsentwicklung oder OE als eine Form der Prozessberatung sehen, formulieren sie für die Prozessberatung die wichtigsten Prinzipien folgendermaßen:

- „Prozessberatung soll Betroffene zu Beteiligten machen.
- Weil die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch das Entwickeln und Anpassen einer Organisation ein permanenter Prozess sein.
- Wir müssen weg von der Veränderung der Organisation und des Managements und müssen hin zum Organisieren und Managen des Veränderns.
- Es geht um die zweifache Wirkung eines nachhaltigen Veränderungsprozesses: verbessertes Ergebnis *und* Verbesserungsfähigkeit der Organisation.
- Sowohl die Ziele als auch die Wege der Organisationsveränderung müssen auf denselben stimmigen Prinzipien beruhen! Widersprüche und Doppelbotschaften untergraben die Glaubwürdigkeit einer Zielerklärung.“

#### **4.1. Merkmale der Prozessberatung**

Hinsichtlich der Prozessberatungsmerkmale lassen sich nach Königswieser et al. (2006, S. 58f.) folgende Funktionen der Beratung, deren Prinzipien, die Gestaltung der Beziehung zu den Kunden und die erforderlichen Interventionen festmachen:

- *Vorstellung der Funktionsweise der Organisationen*

Hier nehmen Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern und soziale Beziehungen eine so genannte „key function“ ein. Die Prozessberatung verfolgt dabei die Identifikation von Blockaden oder Potentialen, um die Selbstentwicklung der Organisation vorantreiben zu können.

Zimmermann (2002, S. 114ff.) sieht in diesem Kontext Prozessberatung als Befähigungsansatz, der Klienten in Organisationen dazu verhelfen soll, organisiertes Lernen als neuen Weg zu implementieren. Gemäß dem Selbstentwicklungsgedanken von Königswieser et al. fasst Zimmermann diesen Befähigungsansatz als „Hilfe zu Selbsthilfe“ zusammen.

- *Beratungsprinzipien*

Die Entwicklung der Organisation wird durch den Einsatz von Prozesswissen gefördert. Ziel dabei ist es, das Management in der Entscheidungsfindung zu unterstützen. Zielsetzungen, Problemaufarbeitungsformen und Erfolgskriterien sind zentrale Themenschwerpunkte und werden im Verlauf des Prozesses verhandelt. (Königswieser et al., 2006, S. 58f.)

Schein (1988, S. 11) definiert Prozessberatung dazu folgendermaßen: „PC (Process Consultation) is a set of activities on the part of the consultant that helps the client to perceive, understand and act upon the process events that occur in the client’s environment in order to improve the situation as defined by the client.“

- *Beratungspraxis*

Durch aktives Lernen sollen eigene Problemlösungskompetenzen der Organisation in den Vordergrund gestellt werden. Der Faktor der Dynamik muss hier im Auge behalten werden. Aufgrund der in diesem Prozess erforderlichen hohen sozialen Kompetenz, müssen Berater mit entsprechenden Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen eingesetzt werden. (Königswieser et al., 2006, S. 58f.)

- *Beziehungen zwischen Kunden- und Berater-System*

Die Kombination aus fachlichem Wissen auf Kundenseite und Prozesswissen auf Beraterseite soll auf Basis einer symmetrischen Beziehung unter Einbeziehung möglichst vieler Organisationsmitglieder den Erfolg garantieren. Die inhaltliche Verantwortung bleibt dabei immer beim Kunden. „Die Prozessberatung fokussiert ihre Aktivitäten auf die Prozessgestaltung zur Weiterentwicklung von Organisationen. Ihre Expertise besteht in der Gestaltung von Entwicklungs- bzw. Problembearbeitungsprozessen.“ (Königswieser et al., 2006, S. 59f.)

#### **4.1.1. Rollen der Berater im Beratungsprozess**

Lippit und Lippit (1999, S. 9) sind der Ansicht, dass sich ein Berater in jeder Phase des Prozesses über seine Rolle klar werden kann. Jeder kompetente Berater mit Format muss die erforderliche Flexibilität mitbringen, um jederzeit seinen Rollen gerecht werden zu können. Die Klärung der Beraterrolle ist sehr wesentlich; haben Klient und Berater eine unterschiedliche Auffassung von der Rollenverteilung, sind Konflikte und Missverständnisse vorprogrammiert. (Güttler & Ganslandt, 2002, S. 72; zit.n. Güttler & Klewes, 2002, S. 65ff.)

Folgt man der Ansicht von Schein (2003, S. 41), so sollte der Berater stets wissen, was im Moment vor sich geht und situationselastisch entscheiden, welche Rolle jeweils angemessen ist. Der Berater nimmt im Laufe des Prozesses immer mehrere Rollen ein. Wichtig ist jedoch, dass er sich auf die der Situation angemessene Rolle beschränkt.

Auch French und Bell (1994, S. 211) vertreten die Meinung, dass sich ein Berater, der nicht rollenkonform interveniert auf dünnes Eis begibt und an Effizienz verliert.

Lässt sich der Berater von der Organisation in die Rolle drängen, dass er interne Machtkämpfe austragen muss, so geht die Wirksamkeit der Beratung gegen Null. Ein guter Berater würde in einer solchen Situation die Beratung abrechnen, da er klar am Ziel vorbeischießt und seine Beratungsleistung eigentlich nicht auf Interesse stößt. (Leciejewski, 1996, S. 147)

In der einschlägigen Beraterliteratur wird wie oben ausgeführt von „Rollen“ gesprochen, die der Berater im Beratungsprozess in der Lage sein soll einzunehmen. Senghaas-Knobloch (2001, S. 113) spricht von folgenden *Funktionen*, die ein Berater während er einen betrieblichen Veränderungsprozess begleitet, wahrnimmt:

- Moderatorenfunktion

Hier geht es primär darum, den Kommunikationsprozess zu steuern und zu strukturieren. Dem Problemlösungsprozess soll über Modellentwicklungen und Methodenkompetenz zu mehr Wirksamkeit verholfen werden.

- Expertenfunktion

Einerseits werden hier fachliche Impulse gesetzt, die den Organisationsmitgliedern neue Denkooptionen und Handlungspfade eröffnen sollen. Andererseits werden bereits gemachte Erfahrungen aus anderen Beratungsprozessen als mögliche Alternative in den Problemlösungsprozess integriert. Darüber hinaus werden betriebliche Akteure auf mögliche „Nebenwirkungen“ hingewiesen.

Lippit und Lippit (1999, S. 87) weisen darauf hin, dass der Berater im Unternehmen nicht ausschließlich dem Verhaltensmuster eines Experten folgen sollte. Eine begrenzte Berücksichtigung möglicher alternativer Lösungsansätze, wie sie Senghaas-Knobloch beschreibt, kann einerseits zu einer erhöhten Abhängigkeit und andererseits zu einer schlechten Problemlösung führen.

- Mediatorenfunktion

Die Intention der Berater besteht darin, unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Zugänge der Betroffenen in Veränderungsprozessen fair zu verhandeln und entsprechend in ein Gleichgewicht zu bringen.

- Funktion des Prozesscontrollings

Definierte Aufgaben und festgelegte Arbeitsteilung werden durch Reflexionen und regelhafte Überprüfungen einem Prozesscontrolling unterzogen.

- Funktion des Coaching

Für Führungskräfte ist es oft besonders wichtig, neue Anforderungen an ihr Führungsverhalten und Prozesse der Entscheidungsfindung reflektieren zu können. Berater forcieren in diesem Zusammenhang die Entwicklung von Handlungsalternativen, authentischen Handlungsperspektiven bis hin zu den Führungskräften selbst. (Senghaas-Knobloch, 2001, S. 113)

Fröhlich (2001, S. 43) schreibt dazu, dass Führungskräfte besonders in Konfliktsituationen als Coach Hilfestellung bieten sollen. Doch Rückle (1999, S. 322; zit.n. Sattelberger, 1999, S. 311ff.) ist der Ansicht, dass die Führungskraft ebenso oft wie der gecoachte Mitarbeiter leidet und sie somit als Coach unglaubwürdig wirkt.

Zusammengefasst fällt für Schein (2000, S. 21ff.; zit.n. Senghaas-Knobloch, 2001, S. 114) der Berater in einem Beratungsprozess immer wieder in den „Prozessmodus“ zurück. Dennoch versteht er sich in erforderlichen Situationen auch als Fach- und Expertenberater. Betriebe bleiben allerdings „Besitzer der Prozesse“, indem sie bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen selbst Verantwortung tragen.

#### **4.1.2. Der Prozessberater**

Laut Zirkler und Müller (2003, S. 152) versteht sich der prozessorientierte Berater als Experte für die Diagnose und Steuerung sozialer Prozesse, wobei grundsätzlich Lern- und Veränderungsprozesse, Entwicklungen, aber auch Störungen und Konflikte in den Bereichen „Kommunikation“, „Team“, „Motivation“ etc. im Vordergrund stehen.

Reddy (1997, S. 27) fokussiert die Verantwortung des Prozessberaters auf den methodischen Prozess der Aufgabenerfüllung und die Entwicklung der Beziehung der betrieblichen Akteure untereinander. Titscher (2001, S. 47) bestätigt die Ansicht von Reddy, indem er das Ziel des Prozessberaters nicht in der Lösung konkreter inhaltlicher und sachlicher Probleme sieht, sondern vielmehr in der Förderung der Gruppenzusammenarbeit. Die Arbeitsfähigkeit muss bei vorherrschenden Spannungsfaktoren wieder hergestellt werden können. Reddy (1997, S. 30) beschreibt den Prozessberater abschließend als „bestimmt, effizient, intensiv, fühlend, organisiert und verständnisvoll“. Darüber hinaus stellt er nicht nur im Hintergrund sitzend seine Beobachtungen an, sondern agiert vielmehr in einer handlungsorientierten Rolle.

Ergänzt man die Rolle des Prozessberaters um den Faktor „Umwelt“, muss man Wohlgemuth (1991, S. 133ff.) folgen: Der Einfluss der Umwelt, einerseits auf die Organisation und ihre Mitglieder, andererseits auf die Beziehung des Beraters zur Organisation, muss analysiert und reflektiert werden. Die Aufgabe des Prozessberaters besteht dabei darin, die Prozesse überhaupt erkennbar zu machen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie eine Reaktion auf derartige Einflussfaktoren aussehen kann, doch vor allem, wie die Organisation von diesen Einflüssen von außen profitieren kann.

Schein (2003, S. 28; zit.n. Roth, 2004, S. 26) hält dazu fest, dass die Lösung von Problemen besser akzeptiert wird, effektiver ist und länger besteht, wenn die Organisation durch die Unterstützung des Prozessberaters lernt, die Probleme selbst zu lösen.

Am Ende dieses Kapitels möchte der Autor auf eine Unterscheidung von Reddy (1997, S. 24) verweisen, der zwischen Führungskraft, Leiter, Problemmanager und Gruppenprozessberater differenziert und dies auch in der folgenden Grafik deutlich macht:

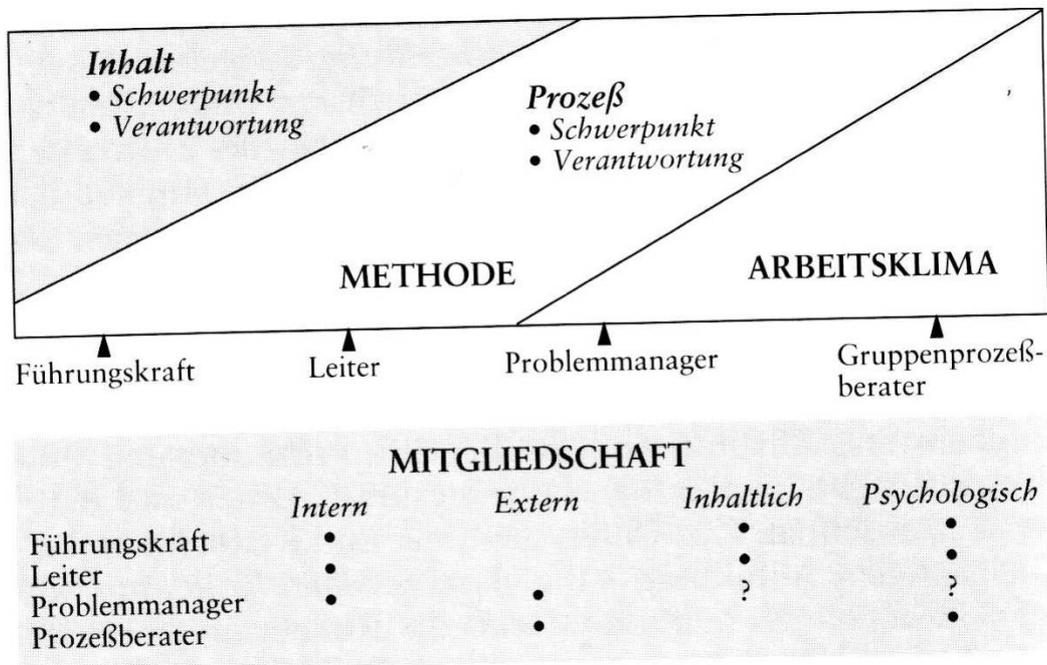


Abb. 7: Rollenunterscheidung (entnommen aus Reddy, 1997, S. 24)

Für die Führungskraft als internes Mitglied der Gruppe sind Kenntnisse hinsichtlich des Arbeitsprozesses durchaus nützlich, der Schwerpunkt liegt jedoch auf der inhaltlichen Verantwortung und der Erledigung der Aufgaben. Der Leiter hingegen, wie ihn Reddy in der Grafik anführt, erfüllt vermehrt die Aufgabe den methodischen Prozess zu steuern. Die Rolle des Leiters kann in regelmäßigen Abständen von anderen Gruppenmitgliedern übernommen werden, selbst die Führungskraft kann manchmal diese Rolle übernehmen. Arbeitsmethodik und Verantwortung für das Arbeitsklima sind zentrale Aufgaben für den Problemmanager, die er entweder als internes oder externes Mitglied der Gruppe wahrnimmt. Weder eine Aufsichtsfunktion noch formale Macht übt letztlich der Prozessberater aus. Die Rolle des Prozessberaters kann durchaus handlungsorientiert sein, was bedeutet, dass ein effektiver Prozessberater nicht nur im Hintergrund sitzend Beobachtungen anstellt, sondern vielmehr bestimmt, effizient, intensiv, fühlend, organisiert und verständnisvoll agiert. (Reddy, 1997, S. 25 ff.)

## **4.2. Prozessberatung als Grundlage für Organisationsentwicklung**

### **4.2.1. Organisationsentwicklung**

Historisch gesehen bilden für Sievers (1977, S. 10) zwei Hauptquellen die Basis für den Begriff der „Organisationsentwicklung“:

- Durch die Anwendung der gruppendynamischen Laboratoriumsmethode um Kurt Lewin konnte man konkrete Ergebnisse und Erfahrungen gewinnen.
- Methoden der „Survey-Feedback“ Forschung, die in den fünfziger Jahren am Institute for Social Research der University of Michigan entwickelt worden sind.

Titscher (2001, S. 52) bestätigt die Ansichten Sievers', indem er den Kern der Organisationsentwicklung auf zwei Elemente zurückführt: Laboratoriumstraining und Survey-Feedback. Aus den Erfahrungen mit den „Entwicklungs-“ und Trainingsgruppen um Kurt Lewin entwickelten sich die Gruppendynamik und strukturierte Formen des sozialen Lernens wie etwa die Grid-Organisationsentwicklung nach Blake & Mouton.

In der einschlägigen Literatur kursiert eine Fülle an Definitionen und Begriffsbestimmungen für Organisationsentwicklung. French und Bell (1977, S. 16; zit.n. Titscher, 2001, S. 53) definieren „Organisationsentwicklung als einen geplanten, systematischen Prozess, in dem die Instrumente und Methoden der angewandten Sozialwissenschaften in eine bestehende Organisation mit dem Ziel eingeführt werden, die Organisation zu verbessern und sie effektiver zu gestalten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Organisation und ihrer Verbesserung, mit anderen Worten: Das System als Ganzes wird verbessert. Der Prozess ist aktionsorientiert, die gewünschten Resultate werden durch geplante Maßnahmen erreicht. Dabei werden alltägliche Situationen in existierenden Organisationen behandelt.“

Titscher (2001, S. 53) ergänzt den OE-Prozess um weitere vier wichtige Grundannahmen:

- Veränderungen können nicht von außen in Systeme integriert werden.
- Veränderungen werden nur dann erreicht, wenn betroffene Organisationsmitglieder die Bereitschaft mitbringen, Neues lernen zu wollen. Dazu müssen sie direkt an den Prozessen beteiligt sein.
- Jede Entwicklung einer Organisation kann nur über die Weiterentwicklung der in der Unternehmung arbeitenden Gruppen führen.

- Jedes Unternehmen sollte angesichts dieses Partizipationsgedankens zwei gleichwertige Ziele haben: wirtschaftliche Effizienz und optimale Arbeitsverhältnisse für die beschäftigten Organisationsmitglieder.

Folgt man der Definition von Wohlgemuth (1991, S. 57), so wird das Hauptaugenmerk bei Organisationsveränderungen auf die Bedeutung des Individuums gelegt. „Organisationsentwicklung ist eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird.“ Dabei berücksichtigt sie sowohl personal / interpersonale als auch struktural / technologische Aspekte. Das Individuum wird dabei als sehr entscheidender Baustein der Organisation gesehen.

Abschließend möchte der Autor eine Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (Trebesch, 1982, S.51; zit.n. Franke, 1993, S. 37) zur Kenntnis bringen, die durchaus ihre Akzeptanz findet und alle bisher genannten in eine Form bringt: „OE ist ein langfristiger, organisationsumfassender Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität).“

#### **4.2.2. Rolle der Prozessberatung in der Organisationsentwicklung**

Stellt man grundsätzlich Beratungsangebote heraus, die primär der Organisationsentwicklungs-Beratung zuzuordnen sind, muss man laut Franke (1993, S. 11) folgende Unterscheidung treffen:

- Personalberatung zur Rekrutierung, Betreuung und Führung des Personals. Schulungs- und Trainertätigkeiten sowie die Einführung unterschiedlicher personalpolitischer Instrumente können zusätzlich Teil der OE-Beratung sein.
- Neu- und Umstrukturierung betrieblicher Abläufe, die zumeist in Verbindung mit Beratungen zum EDV-Einsatz durchgeführt werden.
- Beratung in Fragen der strategischen Unternehmensführung. Neben der Lösung von Management-Problemen im Sinne von Führungsproblemen stehen hier zwei wesentliche Punkte im Vordergrund: die langfristige Existenzsicherung und die Schaffung geeigneter Voraussetzungen in der Organisation.

Glasl (2005, S. 42) versteht Organisationsentwicklung als eine Form der Prozessberatung. Folgende formulierten fünf Prinzipien der Prozessberatung, die er auch als die wichtigsten der Organisationsentwicklung ansieht, sind entscheidend:

- Der Prozess der Veränderung bzw. der Entwicklung sollte ein Prozess der Organisationsmitglieder werden. Möglichst viele Betroffene sollten dabei durch ihr aktives Mitwirken Veränderungsvorhaben konkret mitgestalten. Die Ergebnisse der Prozesse werden somit zu eigenen Prozessen der verantwortlichen Individuen. Letztendlich sollen betroffene Personen zu Beteiligten gemacht werden.
- Durch die beschleunigten Veränderungen im Umfeld von Organisationen kommt deutlich zum Vorschein, dass die Ruhe- bzw. Konsolidierungsphasen immer kürzer werden. Viele der oft klugen Empfehlungen von externen Prozessberatern werden im Rahmen der Reorganisations- und Veränderungsprozesse erst gar nicht umgesetzt. Die eigentlich Betroffenen befinden sich in einer passiven Rolle, die Fähigkeit der Erneuerung bleibt bei den Prozessberatern außerhalb der Organisation angesiedelt. Da die vielfältigen Veränderungen des Umfeldes ein ständiger Prozess sind, muss auch der Anpassungsprozess der Organisation ein permanenter sein.
- Die Verantwortung über die Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen sollte zunehmend der Führungsebene zugeschrieben werden. Führungskräfte aller Ebenen müssen zum so genannten „Change Management“ befähigt werden. Glasl (2005, S. 38) sieht „Change Management“ klar als eine Prozessberatung im Sinne einer Organisationsentwicklung. Letztendlich läuft es darauf hinaus, dass Veränderung organisiert und gemanagt werden muss.
- Der Veränderungsprozess muss eine entsprechend nachhaltige Wirkung mit sich bringen. Konkret bedeutet dies, dass die Organisation in die Lage gebracht werden muss, Verbesserungen permanent aus eigener Kraft zu schaffen. Will sich die Organisation nicht in die Abhängigkeit von externen Fachleuten begeben, muss sie Verbesserungsfähigkeit zu einer markanten Eigenschaft werden lassen. Die zweifache Wirkung des Veränderungsprozesses steht hier im Vordergrund: ein verbessertes Ergebnis und eine Verbesserungsfähigkeit der Organisation selbst.
- Der Weg des Veränderns muss auf denselben stimmigen Prinzipien unternehmerischen Gestaltens beruhen, durch Weisungen aus der Führungsebene kann letztendlich nur Gehorsam erreicht werden und Widersprüche untergraben die Glaubwürdigkeit einer Zielerklärung.

Glasl (2005, S. 48) stellt in diesem Zusammenhang weiterführend folgende berechtigte Frage in den Raum:

- „Um welche Prozesse geht es nun bei „Prozessberatung“ im Sinne der Organisationsentwicklung?“

Bei sukzessivem Erarbeiten und Umsetzen von Veränderungen und Entwicklungsschritten geht es konkret um das Zusammenspiel folgender sieben Prozessarten:

*Diagnose-Prozesse:* Analyse der Ist-Situation. Ziel ist es, eine entsprechende Bewusstseinsbildung zu schaffen. Folgende Fragen drängen sich in den Vordergrund: Wie sind wir? Warum sind wir so? Hier gilt es, die Situation durchschaubar zu machen.

*Zukunftsgestaltungs-Prozesse:* Wohin wollen wir und wozu? Konzeptionen und Überlegungen über die gewünschte Zukunft sind ein zentrales Thema. Ein klarer Kurs und eine gemeinsame Richtung sollen der Orientierung dienen.

*Psycho-soziale Prozesse:* Betroffene sind aufgefordert, alte Beziehungsgeflechte loszulassen und neue Beziehungen einzugehen. Diese Prozesse rufen unumgängliche Veränderungen auf emotionaler Ebene hervor, wobei oft Spannungen und Konflikte aufgearbeitet werden müssen.

*Lern-Prozess im engeren Sinn:* Durch das Aneignen eines neuen Wissensstandes können mitunter neue Fähigkeiten erworben werden. Testphasen können zum Ausprobieren stattfinden.

*Informations-Prozesse:* Die Betroffenen müssen am laufenden Informationsfluss partizipieren können. „Dialogische Kommunikationsformen setzen betroffene Menschen richtig ins Bild.“

*Umsetzungs-Prozesse:* Geplante Veränderungen werden implementiert. Vorbildliches Verhalten dient der Signalwirkung.

*Change-Management-Prozesse:* Darunter versteht man die umsichtige Planung, Steuerung, Beschließung, Koordination und Evaluation aller Veränderungsschritte. (Glasl, 2005, S. 48)

Auch Kasper und Mayrhofer (1996, S. 559) sind der Meinung, dass die Initiierung und Handhabung von Veränderungsprozessen zu den Kernaufgaben von Organisationsentwicklungsberatern gehören. Sie tragen Verantwortung als so genannte „change agents“. Wohlgemuth (1982, S. 130; zit.n. Kasper & Mayrhofer, 1996, S. 560) unterstreicht ebenso die „prozessorientierten Verhaltensweisen“ der OE-Beraterrolle.

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses sollen, wie auch schon in vorangegangenen Kapiteln erwähnt, die Lösungen und Entscheidungen durch die Organisation selbst erarbeitet werden. Der Prozessberater liefert dabei inhaltliche Anregungen und strukturiert lediglich die ablaufenden Prozesse. Im Vergleich zu den Prozessarten von Glasl stellen Kapser und Mayrhofer (1996, S. 561f.) idealtypisch bestimmte Handlungsgrundsätze vor, deren sich OE-Berater im Prozess bedienen:

- „Betroffene zu Beteiligten machen“: Die einzelnen Schritte der OE – Diagnose, Konzeption der Veränderung und Realisierung werden unter aktiver Mitwirkung der betroffenen Akteure vollzogen.
- „Hilfe zur Selbsthilfe“: Die zur Lösung erforderlichen Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder müssen der Situation angepasst entwickelt werden, wobei sich seitens der Berater der Anspruch erhebt, letztendlich eine überflüssige Rolle einnehmen zu können.
- „Hole die Beteiligten dort ab, wo sie stehen“: Selbst wenn der Prozessberater bereits zu wissen glaubt, wo Entwicklungsprobleme liegen und welcher Kurs eingeschlagen werden müsste, besteht seine Aufgabe darin, bei den betroffenen Akteuren lediglich für die Entwicklung eines entsprechenden Problembewusstseins zu sorgen.
- Umfassende Diagnose – Informationsrückkoppelung („Survey-Feedback“): Sowohl der Konzeption von Veränderungsprozessen und deren Implementierung als auch jeder Maßnahmenplanung, geht eine gemeinsame Problemanalyse voraus. Das Bild und die Vorstellung des Beraters werden der Organisation permanent rückgemeldet, damit sich das Problembewusstsein der Organisation und jenes des Beraters mit gleicher Geschwindigkeit nebeneinander fortbewegen.
- Rollende Planung: Unter „Organisationsentwicklung“ versteht man einen geplanten Prozess, der in rollenden Zyklen von Diagnose, Planung, Durchführung und Auswertung verläuft.
- Konfliktbearbeitung: Der OE-Prozess sieht vor, individuelle und kollektive Interessen offen zu legen, Machtverhältnisse transparent zu machen und Lösungsansätze für vorhandene Konfliktherde zu konzipieren.
- Kontinuität der Entwicklung: Von Organisationsentwicklung kann solange die Rede sein, wie der Entwicklungsprozess aktiv umgesetzt wird. Das Endziel der Organisation sollte es sein, ohne externe Unterstützung den Entwicklungsprozess weiterführen zu können.

Gemäß der Kennzeichnung der Organisationsentwicklung als Prozess der Veränderung, konzentriert sich Franke (1993, S. 54) auf drei Grundmodelle, die diesen Veränderungsprozess für die konkrete Gestaltung näher kennzeichnen:

- *OE als strategischer Prozess*

Trebesch (1980a, S. 106; zit.n. Franke, 1993, S. 55) schreibt, dass Organisationsentwicklung als Prozess verstanden wird, „der, von der Organisationsleitung unterstützt und die gesamte Organisation erfassend, als Strategie zur Initiierung und Steuerung von geplanten, systematischen Veränderungen auf die Verbesserung der organisatorischen Effizienz in ökonomischer und humaner Hinsicht gleichermaßen gerichtet ist.“ Glasl (2005, S. 178) schenkt hingegen dem Zusammenwirken von Marktstrategien und Binnenstrategien bei Strategieprozessen besondere Aufmerksamkeit. Unter Marktstrategien werden Schlüsselprozesse verstanden, die sich im Wesentlichen mit der eigenen Marktsituation beschäftigen: Wie können hier Entwicklung und Innovation aussehen? Die Binnenstrategien hingegen sind zumeist abhängig von den strategischen Entwicklungsrichtungen am Markt, die Entwicklung von beispielsweise Personalpolitik, PE-Strategien oder Investitionspolitik muss entsprechend angepasst werden.

- *OE als Prozess der Aktionsforschung*

Betrachtet man nun Organisationsentwicklung als einen Prozess der geplanten Veränderung, so besteht nach Franke (1993, S. 56) die Möglichkeit, diesen Prozess gleichzeitig zur Gewinnung von Daten für die Forschung zu nutzen. Forscher und Organisationsmitglieder kooperieren miteinander und versuchen die Gestaltung der Veränderung vorzunehmen.

Trebesch (1995, S. 161) charakterisiert Organisationsentwicklung durch eine systematische und geplante Veränderung des Verhaltens, der Prozesse und Strukturen eines Systems, wobei sich hier im Gegensatz zu Franke OE sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse zu Nutzen macht.

- *OE als Entwicklungs- und Lernprozess*

Trebesch (1995, S. 161ff.) sieht OE als einen langfristigen Entwicklungsprozess, der sich auf konkrete Organisationen und besondere Situationen bezieht. Darüber hinaus spielt Kontinuität in der Entwicklung eine große Rolle, denn von einem Lern- und Entwicklungsprozess kann nur die Rede sein, wenn und solange der Entwicklungsprozess aktiv im Gange ist.

Spricht man im OE-Kontext von „Lernprozessen“, so finden diese nach Kaspar und Mayrhofer (1996, S. 243) in einem sehr umfangreichen Sinne statt: „Im Hinblick auf die OE-Zielsetzung, Organisationen zur Selbstdiagnose und zum Selbstentwurf zu befähigen, ist es wichtig, den Veränderungsprozess mit den gesetzten Interventionen und eingesetzten Methoden selbst zum Gegenstand des Lernens zu machen.“

Unumgänglich dabei ist der Begriff der „Lernenden Organisation“. Lernende Organisationen gestalten ihre Prozesse und Beziehungen selbst als Lernsituationen und sind in der Lage, sich permanent an notwendige Veränderungen anzupassen. Die Organisation baut sich somit eine eigene Reflexionsebene auf, auf der beispielsweise folgende Fragen auftreten:

- Welche Wirkungen haben wir durch die gesetzten Maßnahmen erzielt und was lernen wir daraus?
- Welche Konsequenzen ziehen wir aus dieser Erfahrung?

Senge (1996; zit.n. Kaspar & Mayrhofer, 1996, S. 243) legt den Fokus in seinem OE-Ansatz sehr stark auf organisationales Lernen. Fünf wesentliche Merkmale einer lernenden Organisation sind für ihn entscheidend:

- *Personal Mastery*: Die Lernfähigkeit der einzelnen Individuen ist entscheidend für das Lernen der gesamten Organisation.
- *Teamwork*: Wichtig ist sowohl die Zusammenarbeit der Akteure in einem Team als auch die Interaktion der Teams untereinander.
- *Shared Vision*: Hier gilt es eine klare Zukunftsvorstellung zu definieren, die eine möglichst große Anzahl von Mitarbeitern in der Organisation teilt.
- *Systems Thinking*: Die Organisation als vernetztes System zu begreifen, ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für organisationales Lernen.
- *Mental Models*: Ab und zu müssen Organisationen ihre Grundhaltungen, von denen sie überzeugt sind, wie beispielsweise ihr Organisations- und Menschenbild, kritisch hinterleuchten.

Zusammenfassend möchte der Autor darauf hinweisen, dass es von großer Bedeutung ist Organisationen als vernetzte Systeme zu begreifen und die Fähigkeit zu besitzen, Betroffene in wechselseitigen Abhängigkeiten zu sehen. Dies wurde vom Autor im letzten Kapitel nur andeutungsweise skizziert, im Detail werden Ausführungen in Kapitel 5. zum Thema „systemische Beratung“ folgen.

### 4.3. Ziele der Organisationsentwicklung

Folgt man der Meinung von Wohlgemuth (1991, S. 63), geht man in der Organisationsentwicklung von zwei Hauptzielen aus, die in den meisten Fällen voneinander abhängig sind:

- „Entfaltung der Organisationsmitglieder
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation“

Wohlgemuth (1991, S. 56) setzt vor die eben erwähnten Hauptziele noch ein Oberziel und unterteilt die Hauptziele weiterfolgend in Subziele:

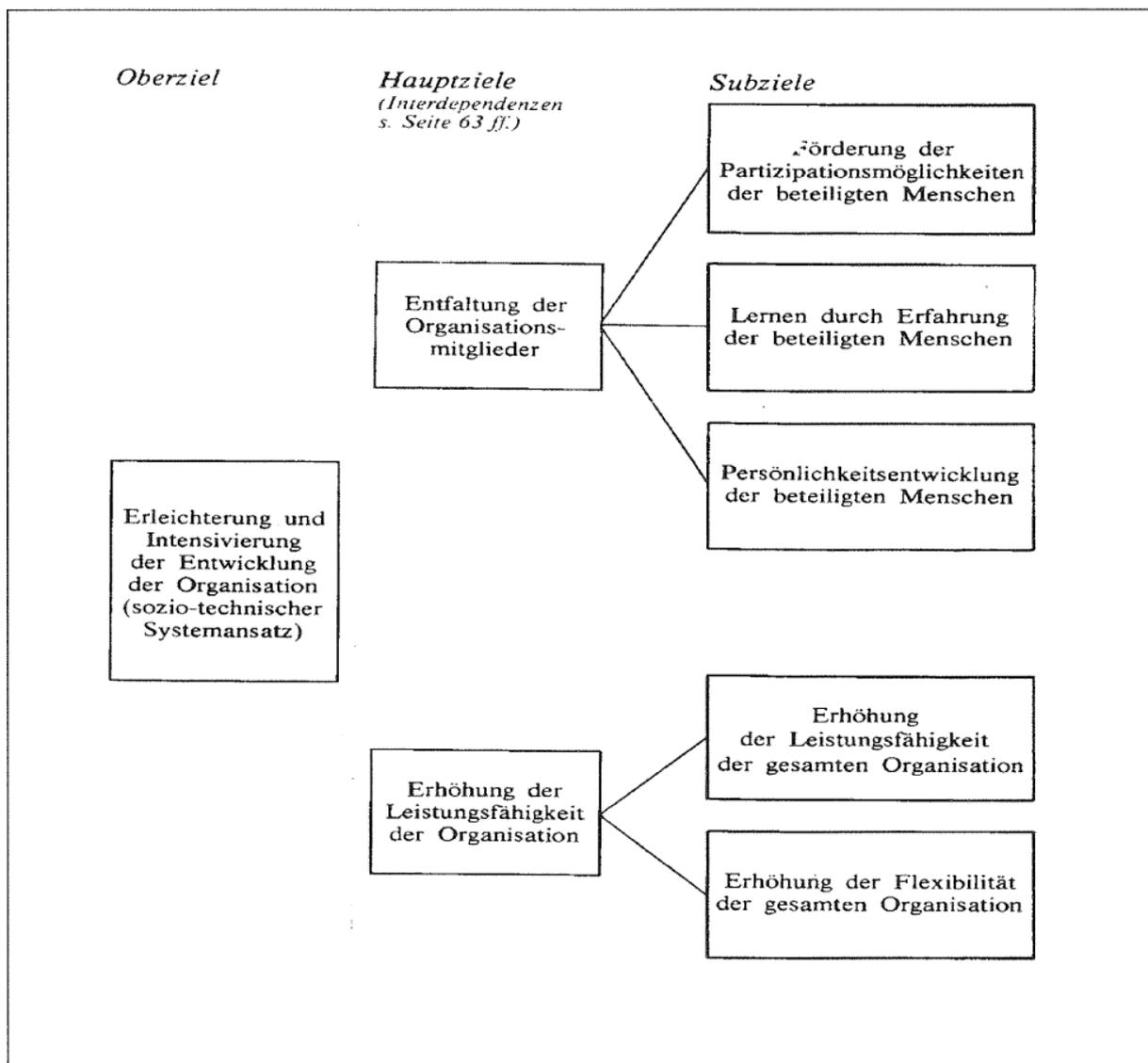


Abb. 8: Zielsystem der OE (entnommen aus Wohlgemuth, 1991, S. 56)

Sievers (1977, S. 20) untermauert die Zieldefinitionen der OE von Wohlgemuth indem er die zweifache Zielvorstellung der Organisationsentwicklung über die „Optimierung von Effektivität und Arbeitsqualität“ beschreibt.

Auch für Franke (1993, S. 39) hat OE die Entwicklung der Person als auch der Organisation aus ihrem traditionellen Verständnis heraus zum Ziel. Konkret werden diese Ziele „Humanisierung der Arbeitswelt und Effektivierung der Organisation“ genannt.

Für Glasl (2005, S. 44) sind die bisher erwähnten Ziele der OE zu wenig spezifisch für Organisationsentwicklung als bestimmte Veränderungsstrategie. Humanisierung des Arbeitslebens und die Effektivitätssteigerung einer Organisation können auch durch einen Experten-Ansatz oder mit einem Macht-Zwang-Ansatz erreicht werden. Deshalb sollte der Fokus auf Prinzipien und Ziele gerichtet werden, die sich auf die Gestaltung des Veränderungsprozesses beziehen. Glasl schrieb dazu: „Nur durch OE kann die Selbsterneuerungsfähigkeit einer Organisation und ihrer Menschen ermöglicht werden.“

Glasl (2005, S. 45f.) bringt folgende vier Hauptziele für das optimale Vorgehen bei Veränderungen in eine Grafik:

- „die Befähigung der Organisation und ihrer Menschen zur Selbsterneuerung
- Steigerung des Problemlösungspotenzials der Organisation („Effektivitätsziel“)
- Gestaltung des Veränderungsprozesses im Sinne humaner Prinzipien („Humanisierungsziel“)
- Befähigung und Unterstützung der Organisation, bei Spannungen zwischen diesen Zielfeldern 1, 2 und 3 eine authentische Synthese zu finden („Authentizitätsziel“).“

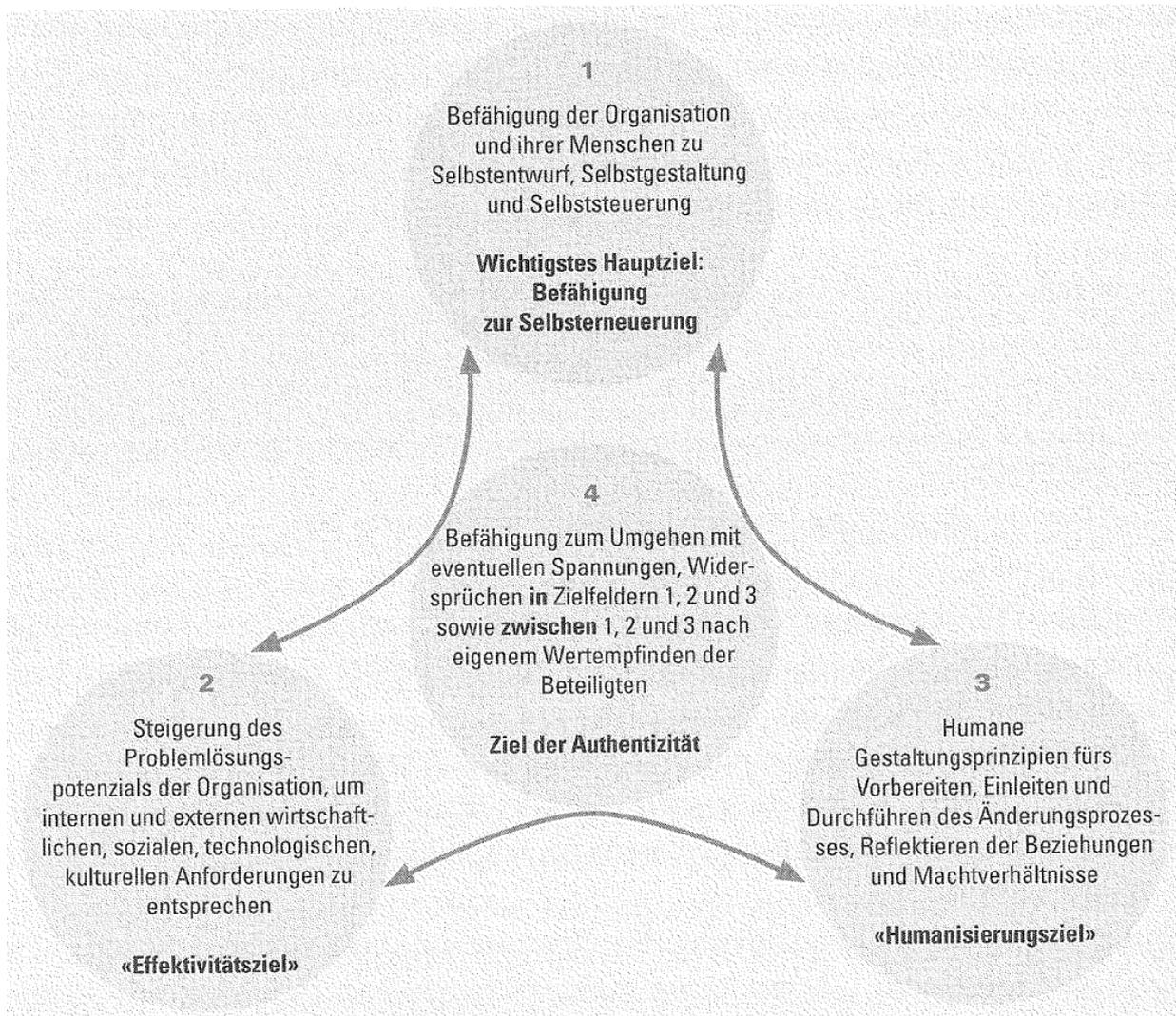


Abb. 9: Prozessbezogene Ziele der Organisationsentwicklung (entnommen aus Glasl, 2005, S. 46)

Anhand dieser Ausführung nun einen Prozess zu planen, der alle vier Ziele zu 100% realisiert, ist keinesfalls die Intention. Innerhalb einer Organisation tendenzielle Schritte in Richtung dieser Ziele zu machen, steht schon vielmehr im Vordergrund. Entscheidend ist, dass die Entwicklung der Individuen und der Organisation Kurs auf diese Ziele nimmt und dies bei der Evaluation von OE-Prozessen unbedingt berücksichtigt wird. (Glasl, 2005, S. 46)

Zusammenfassend möchte der Autor anmerken, dass die Literatur im Allgemeinen zwei wesentliche Ziele der OE nennt: zum einen das Humanisierungsziel und zum anderen die Steigerung der Effektivität in der Organisation. Glasl ergänzt diese beiden Hauptziele um die „Befähigung zur Selbsterneuerung“ und das „Authentizitätsziel“.

## 5. Systemische Beratung

Einleitend liefert Mingers (1996, S. 22) folgende Forschungsrichtungen, die dem systemischen Beratungsansatz, der in den achtziger Jahren seine Entstehung hat, als Grundlage dienen:

- die *systemtheoretisch orientierte Biologie*, die besonders zum Verständnis von sozialen Systemen beiträgt (Maturana / Varela)
- die *neuere Systemtheorie*, die sich mit der Funktionsweise von Organisationssystemen und deren Beziehungen zu Umwelten auseinandersetzt (Luhmann / Willke)
- die *Kybernetik 2. Ordnung*, die Inputs zur komplexen Beobachtung und Steuerung sozialer Systeme liefert (Foerster)
- die *Chaostheorie*, die Aussagen über die Erklärungsmöglichkeiten von natürlichen und sozialen Phänomenen trifft (Cramer / Küppers)
- und letztendlich die *systemische Familientherapie*, die durch die Unterstützung des Heidelberger Instituts für Familientherapie (Stierlin / Simon / Weber) und der Mailänder Gruppe um Palazzoli die Entwicklung von Interventionsstrategien fokussiert.

Die systemische Beratung bezieht einerseits ihre theoretische Fundierung aus Bruchstücken der soziologischen Theorie nach *Luhmann* (Titscher, 2001, S. 60) und andererseits sind Grundannahmen in der Familientherapie verankert (Franke, 1993, S. 183). Ansichten, die den Ausführungen von Mingers folgen.

Nach Schlippe (1984, S. 42f. zit.n. Franke, 1993, S. 183) findet sich die Grundlage systemischer Beratung daher in familientherapeutischen Schulen. Franke (1993, S. 185) betrachtet „System“ im Kontext der systemischen Familientherapie über die Einzelperson hinaus: Inwieweit kann Umwelt in das System „Einzelperson“ eingebunden werden und wo gibt es Beziehungen zu anderen Elementen des Systems „Familie“?

Obwohl Titscher (2001, S. 60) die Ansicht vertritt, dass systemische Beratung in der Zwischenzeit, nach einer Hochphase und als Richtung mit modischem Etikett und beinahe „Label-Charakter“ (Neuberger, 2007, S. 12), kaum mehr in der Selbstbeschreibung von Beratungsunternehmen auftritt, erachtet es der Autor trotzdem als wichtig, auf diesen Ansatz im Detail einzugehen, zumal auch eine Brücke zu dem komplementären Beratungsansatz geschlagen werden kann, der mitunter zentrales Thema dieser Arbeit ist.

„Systemische Berater sind für viele Klienten unangenehm, da sie sich nicht instrumentalisieren lassen, sondern so arbeiten, wie sie es für richtig halten“, begründet Titscher (1997, S. 52; zit.n. Neuberger, 2007, S. 12) den Wandel der systemischen Beratung. Etwas später nennt Titscher (2001, S. 60) drei weitere Gründe, warum „systemische Beratung“ nur noch selten als Markenzeichen verwendet wird:

- Die „inflationäre“ Verwendung dieses Begriffs und die damit in Verbindung stehende Entwertung haben das Verständnis für diesen Beratungsansatz in potenziellen Kundenkreisen nicht unbedingt erhöht.
- Ohne Konzept mit entsprechenden Handlungsanleitungen, die eine schnelle Umsetzung ermöglichen, wie beispielsweise die in den letzten Jahren aufstrebenden Reorganisationsmoden, dürfte systemische Beratung nur in Marktnischen Möglichkeiten vorfinden.
- Beratungsfirmen haben sich vom systemischen Vorgehen wieder abgewandt, weil es fast geschäftsschädigend ist und mit Branchengewohnheiten bricht.

Königswieser et al. (2006, S. 76) sind ebenso der Ansicht, dass sich mit dem Wort „System“ in den letzten Jahren ein Markenzeichen durchgesetzt hat, das von jedermann neben der „Komplexität“ so selbstverständlich und häufig gebraucht wird, dass sich die Frage aufdrängt, was die Betroffenen eigentlich konkret damit meinen und welche Bedeutung für sie dieses Wort hat.

Der Ausdruck „Komplexität“ wird hier in diesem Zusammenhang von Tomaschek (2007, S. 4) aufgegriffen und mit Veränderungsprozessen positiv in Verbindung gesetzt. Die Ausführungen von Tomaschek zeigen, dass er im Gegensatz zu Titscher der „systemischen Beratung“ weiterhin einen sehr hohen Stellenwert beimisst.

Mainzer (2005, S. 37; zit.n. Tomaschek, 2007, S. 4) schreibt dazu: „Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige Länder fürchten den Verlust gewohnter Besitzstände und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovation und den Aufbruch zu neuen Märkten. Chaos, Ordnung und Selbstorganisation entstehen nach den Gesetzen komplexer dynamischer Systeme – in der Natur und der Gesellschaft.“

„Erst wenn man lernt, aus einer komplextheoretischen und systemischen Perspektive die Dynamiken von Unternehmen zu begreifen, ergeben sich Chancen und Möglichkeiten, selbstorganisatorische Prozesse zielgerichtet zu fördern“, so Tomaschek (2007, S. 5). Daher wird hier unter „systemisch“ auch das „In-Vernetzung-Denken“ und nicht „In-Substanzen-Denken“ verstanden.

Final möchte der Autor in diesem Kapitel eine Begriffsbestimmung von den Beratern Exner und Königswieser (1998, S. 24; zit.n. Roth, 2004, S. 12) der Neuwaldegger Beratergruppe liefern, die „systemische Beratung“ durch folgende Aspekte definieren:

- Interventionen sind als Impulse zu verstehen, wobei der Berater nur eingeschränkte Möglichkeiten besitzt, auf diese Einfluss zu nehmen. Der Output für das Klientensystem liegt in seiner Eigenverantwortung.
- Entscheidungen zwischen Verändern oder Beibehalten werden vom Klientensystem selbst getroffen.
- Es hilft ungemein, im Negativen etwas Positives zu finden und umgekehrt.
- Die Definition von Funktionalität liegt im Aufgabenbereich des Klientensystems.
- Die Reflexionsschleife ist ein ständig zu durchlaufender Kreis seitens des Beratersystems:

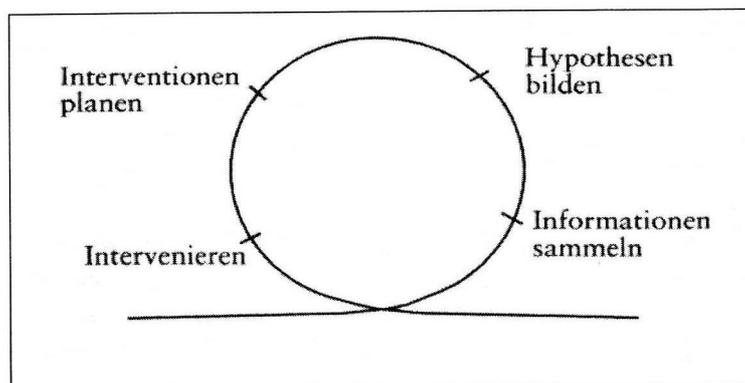


Abb. 10: Reflexionsschleife (entnommen aus Roth, 2004, S. 13)

## 5.1. Theoretischer Hintergrund

„Gebe ich dir einen Fisch, wirst du einen Tag lang satt sein. Lehre ich dich fischen, dann wirst du dein Leben lang satt sein.“ – für Königswieser und Hillebrand (2005, S. 20) besteht das Ziel systemischer Beratung darin, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen.“

Folgende Merkmale weisen soziale Systeme nach *Luhmann* auf (König & Vollmer, 2000, S. 30):

- Das Verständnis von Systemen ist durch die „Differenz von System und Umwelt“ beschrieben. (Luhmann, 1984, S. 35)

- Bestandteile von sozialen Systemen sind „Kommunikation und deren Zurechnung als Handlung. Kein Moment wäre ohne das andere evolutionsfähig gewesen.“ (Luhmann, 1984, S. 240)
- Soziale Systeme sind selbstreferentiell. Dabei werden die Elemente eines Systems durch das System selbst erzeugt. (Luhmann, 1984, S. 59)
- Um ein soziales System entsprechend aufrechterhalten zu können, bedarf es einer Reduktion von Komplexität. (Luhmann, 1984, S. 47)

Tomaschek (2007, S. 5) spricht wie Luhmann im dritten Punkt ebenso von selbstreferentiellen und selbstorganisierten Systemen, wie es Unternehmen und Organisationen als soziale Systeme sein sollen. Allerdings gilt es hier, die so wichtige Bewusstseinsbildung für „nichtlineare Dynamiken“ zu forcieren. „Erst wenn man lernt, aus einer Komplexitätstheoretischen und systemischen Perspektive die Dynamiken von Unternehmen zu begreifen, ergeben sich Chancen und Möglichkeiten, selbstorganisatorische Prozesse zielgerichtet zu fördern.“ (Tomaschek, 2007, S. 5)

Titscher (2001, S. 62) folgt wiederum dem ersten Punkt der Ausführungen von Luhmann, indem er dem Denken in Differenzen – in System-Umwelt Differenzen – im Systemischen eine hohe Bedeutung beimisst.

Senge (1990, S. 73) versteht unter systemischen Denkweisen Folgendes:

- „The essence of the discipline of systems thinking lies in a shift of mind:
- seeing interrelationships rather than linear cause-effect chains, and
- seeing processes of change rather than snapshots.“

Einen sehr theoretischen Zugang zu systemischer Beratung liefert Neuberger (2007, S. 11), der dem Begriff anstatt eines Objektes eine Praxis zuordnet, die von Beobachtern bezeichnet wird. Dabei dient die Verbalisierung als Handlungskonvention bzw. Sehanleitung: „Wenn du X und Y siehst oder tust, dann heißt das oder heißen wir das systemische Beratung, wobei – um den Zirkel zu schließen – vorher gelernt worden sein muss, wie man X und Y erkennt und macht.“

## 5.2. Das Berater-Klienten-System

In einem Beratungsverhältnis stehen immer zwei interagierende, soziale Systeme gegenüber, die miteinander kommunizieren: „die um Beratung anfragende Organisation als das *Klientensystem* (KS) und die Beratungsorganisation als das *Beratersystem* (BS). Durch die für die Zeitdauer des Beratungsprojekts entstehende Interaktion zwischen KS und BS etabliert sich ein drittes System, das *Berater-Klienten-System* (BKS)“.  
(Königswieser & Hillebrand, 2005, S. 36)

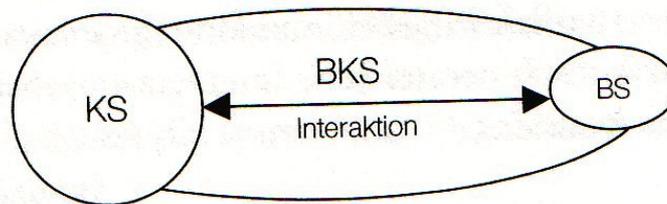


Abb. 11: Das Berater-Klienten-System (entnommen aus Königswieser & Hillebrand, 2005, S. 36)

Landau (2007, S. 33) erachtet den Prozess, in dem sich das Klientensystem und das Beratersystem auf die Rahmenbedingungen des Beratungsprozesses einigen, als sehr wichtig. Neben der Vereinbarung des Beratungsortes, Zeitbudgets und der Honorargestaltung muss der Berater darauf achten, sich einen möglichst breiten und sicheren Handlungsspielraum zu schaffen. Auf emotionaler Ebene sollte der notwendige Abstand zum Kunden eingehalten werden, um die entsprechende Professionalität und den neutralen Standpunkt nicht zu verlieren.

Königswieser und Hillebrand (2005, S. 37) führen folgende Prinzipien an, die für die systemische Beratung im Kontext des Berater-Klienten-Systems eine entscheidende Rolle spielen:

- *Begrenztheit*: Die Möglichkeit, von außen auf das Systemgeschehen Einfluss zu nehmen, ist beschränkt.
- *Balance zwischen Verändern und Bewahren*: Das Klientensystem trifft selbstständig die Entscheidungen, wie mit Spannungsfeldern zwischen Veränderung und Bewahrung umgegangen wird. Das Beratersystem macht diese Widersprüche lediglich erkennbar und bereitet diese so auf, dass auf sie Einfluss genommen werden kann.
- *Mobileffekt*: Sämtliche Interventionen ziehen weite Kreise und haben an jedem Punkt Auswirkungen auf andere Bereiche.

- *Integration*: „Hard facts“ und „Soft Facts“ sind nicht voneinander zu trennen. Königswieser et al. (2006, S. 86) zeigen im SIM-Modell, wie die drei Dimensionen „Strategie“, „Kultur“ und „Struktur“ in einer engen Wechselbeziehung zueinander stehen. „Die eine kann nicht ohne die andere erfolgreich betrieben werden. Kommt eines seiner Elemente in Bewegung, so schwingen alle anderen mit.“
- *Maßschneiderei, Prozessorientierung*: „Anschlussfähige Interventionen müssen kontextabhängig geplant und im Prozess immer wieder angepasst werden.“
- *Reflexion*: Das Beratersystem muss ständig Reflexionsschleifen durchlaufen. Landau (2007, S. 35) bestätigt die reflexive Vorgehensweise der systemischen Beratung. Das hohe Maß an Komplexität innerhalb eines Beratungsprojektes kann bei den Betroffenen als Reaktion nur Lernbereitschaft hervorrufen. „Und eben diese Fähigkeit zur Selbstreflexion birgt ein hohes Lernpotential.“
- *Anschlussfähigkeit*: Systemische Berater sind im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Unternehmens als *Beobachter zweiter Ordnung* zu sehen. Der Berater ist dadurch in der Lage, Dinge zu sehen, die ein System nicht sieht. Für ein System ist es unmöglich, sich selbst und seine Umwelt gleichzeitig zu überblicken. (Zech, 1999, S. 18; zit.n. Grumberg, 2004, S. 44)
- *Partnerschaft*: Das Verhältnis zwischen Berater- und Klientensystem muss bewusst im Sinne einer angemessenen Nähe-Distanz-Regelung gestaltet werden. Ziel sollte dabei sein, dass der Berater mit der Zeit überflüssig wird.
- *Mehrbrillenprinzip*: Perspektivenwechsel und auch Ansätze widersprüchlicher Strömungen werden in die Arbeit integriert.
- *Umsetzungsorientierung*: „Implementierung ist von Beginn an integrales Prozesselement.“ (Königswieser & Hillebrand, 2005, S. 37f.)

### 5.2.1. Haltung in der systemischen Beratung

Königswieser und Hillebrand (2005, S. 39) verstehen unter Haltung, „die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinander setzen, wie wir Beziehungen gestalten, in welchen Schienen wir denken und wahrnehmen. Sie umschreiben, was wir für „wahr nehmen“ oder für falsch halten.“

Folgende Fragen entstehen dadurch hinsichtlich der systemischen Beratung:

- „Wie kann man also nun die idealtypische systemische Haltung beschreiben?“
- Woran erkennt man sie“?

Folgt man der Ansicht von Ellebracht, Lenz, Osterhold und Schäfer (2003, S. 38) so gibt es sieben Grundelemente systemischer Beratung, die Haltungen der Berater im Beratungsprozess widerspiegeln. Die folgende Grafik macht deutlich, dass die einzelnen Elemente als gleichberechtigt nebeneinander und einander ergänzend gesehen werden müssen:

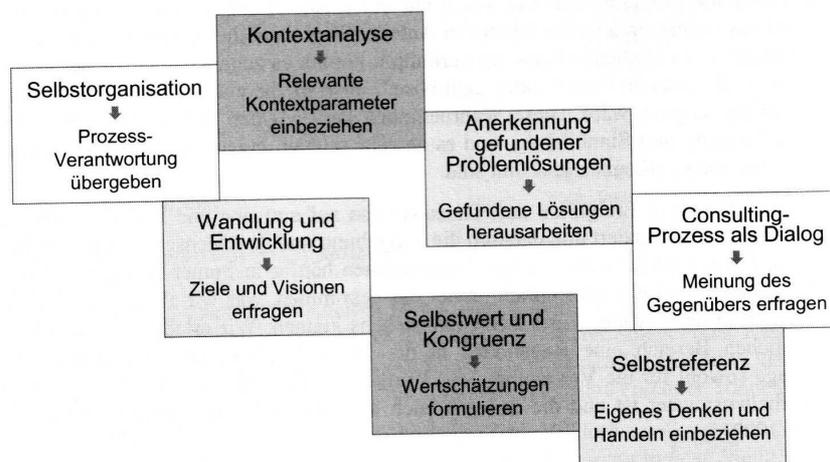


Abb. 12: Sieben Grundelemente systemischer Beratung (entnommen aus Ellebracht et al., 2003, S. 38)

Ellebracht et al. (2003, S. 39f.) beschreiben die einzelnen Elemente folgendermaßen:

Innerhalb der *Kontextanalyse* sollte das System, welches viele Faktoren, Menschen und Bedeutungszusammenhänge rückbezüglich miteinander vernetzt, als Ganzes gesehen werden. Will der Berater seine Effizienz nicht reduzieren, sollte er immer weitere Einflussfaktoren aus dem Umfeld ins Kalkül ziehen und stets bedenken, dass jedes Geschehen Auswirkungen auf alle Beteiligten und Bedingungen hat.

### *Anerkennung bereits gefundener Lösungen*

Wird ein Problem erkannt, sollte sich der Berater im Prozess grundsätzlich daran orientieren, was hinsichtlich Lösungsfindung schon erarbeitet und unternommen wurde. Oft liegen gute Problembekämpfungsmethoden bereits vor, die nicht unbeachtet bleiben sollten. Beteiligte Personen agieren mit einem höheren Selbstwertgefühl und finden ein erweitertes Spektrum an Handlungsoptionen vor, wenn sich der Berater nicht nur auf die klaren Defizite konzentriert, sondern - wie eben erwähnt - Lösungen und Entscheidungen aus der Vergangenheit entsprechend respektiert. (Ellebracht et al., 2003, S. 39f.)

Landau (2007, S. 36) vertritt hier vergleichsweise eine ähnliche Meinung, indem selbstorganisierenden Kräften einer Organisation eine große Bedeutung beigemessen wird. Die Aufmerksamkeit muss sich im Rahmen der Ressourcenorientierung auf das bereits vorhandene Potential der Organisation richten.

### *Veränderungsprozess als Dialog*

Unter dem Motto „ das Tun des einen bestimmt das Tun des anderen“ haben sowohl Kunden als auch Berater die Ergebnisse des Veränderungsprozesses zu verantworten. Wo Vorgesetzte primär Kontrolle ausüben und Mitarbeiter keine Entscheidungsfreiheiten und keine Verantwortungen haben, passiert kein Dialog. Wichtig ist es, dass sich alle Beteiligten in eine Haltung bringen können, die Kreativität und Flexibilität zulässt.

### *Selbstreferenz*

Unterstützt durch die Selbstbeobachtung sollte der Berater die Auswirkungen seines Handelns und Denkens ständig überdenken. Es hat einen hohen Stellenwert, dass sich Berater rückbezüglich in das Geschehen einbeziehen. Bevor man Teams, Personen oder Unternehmen Eigenschaften zuschreibt, sollte immer analysiert werden, worauf diese in der Beobachtung begründet sind. Berater sind angehalten, Verhalten eher zu beschreiben anstatt zu etikettieren.

### *Wandlung und Entwicklung*

„Wandlung und Entwicklung brauchen Ziele und Visionen“. Auch hier zeigen sich starke Parallelen zwischen Landau und Ellebracht et al., die eine lösungs- und zielorientierte Vorgehensweise im Beratungsprozess als unumgänglich ansehen. Dabei sollten die Ziele der Kunden im Detail erhoben werden, um die Handlungen auf Ziele, die ein Unternehmen entsprechend weiterbringen, auch abstimmen zu können.

Landau (2007, S. 36) sieht in der klaren Zielsetzung des Beraters Potential, eine entsprechende Struktur zu schaffen. Diese Ziele können das Vorgehen des Beraters in entsprechender Form unterstützen und lenken, sie verbessern die Beobachtungsgabe und helfen, „die Reaktionen des Klientensystems auf die getätigten Interventionen angemessen zu verarbeiten.

### *Selbstwert und Kongruenz*

Die Motivation und die so wichtige Lernfähigkeit der Mitarbeiter sind wesentlich höher, wenn für gute Leistungen und Bemühungen auch Wertschätzung erfahren wird. Folgende Sätze der Anerkennung, die das Organisationsklima und die Beziehungsstruktur „im Sinne einer Kooperationskultur“ merklich verbessern, könnten lauten:

- „Prima, wie Sie das gelöst haben!
- Fand ich großartig, wie Sie uns bei dem Projekt geholfen haben!“

### *Selbstorganisation*

Landau (2007, S. 26) sieht in der Selbstorganisation einen eindeutigen Gegenpol zum mechanistischen Organisationsverständnis, das davon ausgeht, Organisationen seien durch Macht und Kontrolle direkt steuerbar. Selbstorganisation bedeutet, „dass das System geprägt ist durch seine eigene Dynamik und die Fähigkeit hat, unabhängig von Lenkungs- und Eingriffsversuchen aus sich heraus zu einer Ordnung und Struktur zu finden.“ Ellebracht et al. (2003, S. 45) definieren einen Teil der Selbstorganisation im Vergleich dazu folgendermaßen: „Statt die zu beratende Organisation oder Person von außen zu instruieren und in direkter Linearität eine Umsetzung der eingegebenen Impulse zu erwarten, was bei Nichterfüllung nur zu Frustrationen bei Beratern und Kunden führt, werden die eingegebenen Impulse in ihrer Wirkung überprüft, berücksichtigt und verarbeitet.“

Nach Königswieser und Hillebrand (2007, S. 80) sind Paradoxien und Widersprüche zwei wesentliche Parameter in der systemischen Haltung. Die Balance zwischen zwei gegensätzlich Polen zu finden und eine situationselastische Vorgehensweise sorgen mitunter für eine systemische Beratungsprofessionalität.

Folgende Dimensionen, die maßgeblich am „Balanceakt“ beteiligt sind, möchte der Autor abschließend aufzeigen:

- „Reflexion, Lernen aus Feedback bei gleichzeitiger Spontaneität, Intuition
- Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger Bescheidenheit
- Lernen, Forschen, Entdecken, Neugierde, Nichtwissen bei gleichzeitig klar vertretenen Metanormen, Abgrenzungen, Wissen und Positionierung auf der Prozessebene
- Betroffensein, Engagement bei gleichzeitigem Distanz-wahren-Können, Gelassenheit
- Verantwortungsgefühl und Spaß an Spielerischem
- Sicherheit geben und gleichzeitig auch konstruktives Irritieren
- Sowohl harte Fakten als weiche Faktoren einbeziehen
- Verändern und gleichzeitig Bewahren
- Entschleunigung bei gleichzeitiger Effizienz.“ (Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 80f.)

### **5.3. Organisation als System**

Über Organisationen werden in der Literatur die unterschiedlichsten Annahmen getroffen. Differenziert man in diesem Zusammenhang zwischen trivialen und nicht-trivialen Maschinen, wird die Komplexität von Organisationen deutlicher.

Würde eine Organisation bei bestimmten Maßnahmen jedes Mal gleich reagieren, würde dieses Verhalten einer „trivialen Maschine“ entsprechen, sprich: Bei Input X wird immer der gleiche Output Y erzeugt. Das wiederum würde bedeuten, dass Führungskräfte wie auch Berater bestimmte Maßnahmen setzen und genau wissen, was sie erwartet. Somit könnte eine gesamte Organisation verstanden werden und eine zielgerichtete Steuerung wäre keine allzu große Herausforderung mehr. Ein wesentliches Element wird jedoch dabei übersehen: der menschliche Aspekt. (Heimerl & Loisel, 2005, S. 27f.)

Für Foerster (1994, S. 245ff.) entsprechen triviale Maschinen dem mechanistischen Weltbild. Das heißt, für den Beobachter ist diese Organisationsform zur Gänze durchschaubar und (zumindest theoretisch) steuerbar. Gewisse Inputs sind an gewisse Wirkungen oder Outputs geknüpft.

Folgt man weiter der Ansicht von Heimerl & Loisel (2005, S. 28), so ist eine Organisation nun aber zumeist kein „homogenes Gebilde aus Zahnrädern“. Unterschiedliche Einflüsse auf das menschliche Verhalten tragen dazu bei, dass Organisationen zu lebenden, sozialen Systemen werden, die nicht beherrschbar sind. Organisationen gleichen durch viele unvorhersehbare, durchaus in der Umwelt der Organisation befindliche Aspekte, nichttrivialen Maschinen. Ergo kann eine Organisation auch folgendermaßen verstanden werden: „Nur weil die Organisation einmal so reagiert hat, heißt das nicht, dass sie immer so reagiert. Es heißt nicht einmal, dass sie beim nächsten Input überhaupt reagiert. Was demnach beim Input „X“ passiert, ist daher nicht eindeutig vorhersehbar, sondern fraglich.“ (Heimerl & Loisel, 2005, S. 29)

Für Schlippe und Schweitzer (2002, S. 55) befinden sich Organisationsformen der nicht-trivialen Maschine in einem permanenten Wandel, weisen eine entsprechende Eigendynamik auf und entziehen sich der Einflussnahme von außen. Vielmehr spielen innere Zustände eine tragende Rolle, die von vorangegangenen Operationen der nicht-trivialen Maschine beeinflusst werden.

Folgt man Luhmann (2000, S. 63), sehen systemische Berater Organisationen als soziale Systeme, „die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen“.

## 6. Komplementärberatung

Einleitend möchte der Autor die Komplementärberatung durch Ansichten und Statements von *Martin Hillebrand*, einem Gesellschafter des Beraternetzwerkes Königswieser & Network beleuchten, damit Grundhaltungen und Wertvorstellungen dieses relativ komplexen Modells ein wenig klarer erscheinen.

*Folgende Auszüge aus einem Interview zum Thema Komplementärberatung mit Martin Hillebrand sollen einen optimalen Einstieg in dieses spannende Thema ermöglichen.*

- „Was sind heute und in Zukunft die wichtigsten Erwartungen bezüglich Klientenseite?

MH: „Es gibt zwei große Themen, die gesellschaftlich und damit auch für Organisationen relevant sind: Die Sehnsucht nach Integration und die Reduktion von Komplexität.“

- Wenn wir beide Pole einerseits die Expertenberatung, auf der anderen Seite die systemische Prozessberatung - betrachten, wo liegen die Potenziale und Grenzen dieser Ansätze?

MH: „ (...) , der größte Nutzen der Fachberatung für die Kunden liegt im Know-how-Transfer und der Kompetenzerweiterung, mit denen externe Marktkenntnisse dazu gewonnen werden können. (...) Die größte Stärke der Prozessberater ist es, einen unabhängigen Außenblick in die Organisation zu tragen und den Fokus glaubwürdig auf Sinndimensionen zu lenken.“

- Königswieser & Network hat sich heute als starke Marke im Nischenmarkt der systemischen Beratung positioniert. Sind ihre Anstrengungen zur Integration von Fach- und Prozessberatung nicht auch gefährlich, da diese möglicherweise zu einer Verwässerung der Marke führen können?

MH: „ (...) Wir sind verrückt genug, dieses Pioniertum einzugehen und damit auch verrückt genug, im Zweifel damit zu scheitern. Ich fände es bitterer, zehn Jahre stehen zu bleiben und dann einzusacken, als mit einer Idee zu scheitern, an die man geglaubt hat. (...) Was ich (...) spannend finde ist, dass uns der Begriff Komplementärberatung, den wir geprägt haben, immer häufiger begegnet. Das zeigt, dass wir zumindest im systemischen Markt bereits eine Wirkung haben. (...) Komplementärberatung ist eine Befreiung für viele Berater, die endlich das zeigen dürfen, was sie an Fach-Know-how besitzen. (...) Und so geht es bei der Komplementärberatung nicht darum, das eigene Wissen in den Vordergrund zu stellen, sondern im Sinne von Kompensation nur das zu tun, was für die Organisation gut ist.

- Wenn ich Sie richtig verstehe, sehen Sie Komplementärberatung als Möglichkeit, sich aus den Fesseln der eigenen Paradigmen zu befreien?

MH: „Ich habe nicht den Eindruck, dass wir in verkrusteten Prometheusbetten liegen und eine Befreiung brauchen. Ich glaube, es geht um eine Weiterentwicklung, aber schon auch darum, Zwänge aufzulösen. Und schließlich gibt es auch lustvolle Dinge, wie beispielsweise sich über fachliche Themen auszutauschen, ohne die Kommunikation darüber zurückzuhalten. Und neben vielerlei Weiterentwicklung und Veränderung haben wir auch eine ganz klare Bewahrungstendenz: unsere systemische Haltung. (...)“

- Wenn wir von Komplementärberatung sprechen, geht es dann um eine Methodik, eine neue Beratungsform oder die Nahtstelle, wo sich Experten- und Prozessberatung abstimmen?

MH: „Für uns geht es um einen Innovationsschub. (...) Für uns heißt Komplementärberatung das Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung, was mehr ist als eine punktuelle Übergabe. (...) Es geht darum, aus Fach- und Prozessberatung etwas Neues zu schöpfen, was im Lewinschen oder Wertheimerischen Sinne mehr als die Summe der Einzelteile ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass es nicht um Markenaufbau, Positionierung und Methodenentwicklung geht. Das heißt jedoch auch, dass es um Weiterentwicklung von Berateridentität geht. Im Vordergrund steht aber der Mehrwert für den Kunden.“ (Hillebrand, 2007, S. 1 – 5)

## 6.1. Definition „Komplementärberatung“

Eckstein, ebenfalls Netzwerkpartner von Königswieser & Network liefert in seinen Ausführungen über den „dritten Weg der Beratung“ Ansätze, wie 1+1 mehr als 2 sein kann, indem er Komplementärberatung als „das Ergebnis eines langjährigen neugierig und immer wieder mutig geführten Dialoges mit der Praxis“ sieht. „Immer wieder ist dabei ein neuer Weg der Beratung entstanden, und er hat zu Recht Erfolg. (...) Die pluralistische Bewusstseinssebene darf in der Beratung nicht so eindeutig vorherrschend bleiben, wie sie es in den ersten Jahrzehnten systemischer Prozessberatung gewesen ist – weil der Anschluss an modern-rationale Unternehmen in einem so definierten Wirtschaftssystem anders nicht ausreichend gegeben ist.“ (Eckstein, 2008, S. 3)

Weiterfolgend verweist Eckstein (2008, S. 3) auf die differenzierte Sichtweise eines „modern-rationalen“ Fachberaters und einer pluralistischen Prozessberaterin. Wie soll hier die Zusammenarbeit funktionieren, dass 1+1 ohne weiteres mehr als 2 ergeben kann? Ein Rezept könnte lauten, dass Fach- und Prozessberater während einer kooperierenden Komplementärberatung „die jeweils beim anderen erlebte Andersartigkeit achten können, weil sie wissen, was ihnen selbst fehlt.“ Zum Thema „Interaktion“ von Fach- und Prozessberatern wird der Autor auch im empirischen Teil dieser Diplomarbeit entsprechende Ergebnisse liefern.

Hinsichtlich der Begriffsbestimmung von Komplementärberatung spricht Sutrich (2003, S. 63f.) von der undefinierten Mitte zwischen Fach- und Prozessberatung und nennt in diesem Zusammenhang den Typus des „Fachprozessberaters“. Dieser versucht soweit wie möglich nicht aus dem Gleichgewicht zu geraten und für den Klienten das „Beste aus beiden Welten“ zu nehmen. „Er versucht durchgängig, die Neugier auf die Möglichkeiten beider Welten nicht zu verlieren, aus beiden Welten die Substanz ihrer Ideen und Optionen zu nutzen, zu beiden Welten Äquidistanz zu halten, skeptisch zu bleiben.“

Schnelle Interventionsfähigkeit und nachhaltige Effizienz sollten zu seinen Primärzielen werden. „Idealtypisch strebt er einen fließenden Wechsel zwischen Fach- und Prozessfokus mit gutem Timing an.“ (Sutrich, 2003, S. 63f.)

Abschließend möchte der Autor auf eine Definition von Königswieser & Network (2009) verweisen, die den systemisch-komplementären Beratungsansatz eigentlich entwickelt haben. Komplementärberatung ist dabei mehr als die Kombination aus Fachwissen und Prozess-Know-how, sie kann vielmehr als eine „Konstellation verstanden werden, die Gegensätze aufnimmt, um diese miteinander zu ergänzen – immer individuell ausgerichtet nach dem – was das Kundensystem benötigt.“ Königswieser et al. (2006, S. 85) ergänzen zum „Was“ auch das „Wie“. Eine effiziente Verzahnung dieser beiden Komponenten soll einem Berater-Klienten-System dazu dienen, „Handlungsoptionen eines Systems“ zu erweitern und auch deren „operative Umsetzung“ verbessern zu können.

## **6.2. SIM – Modell**

Das systemische Integrations-Management-Modell bildet nach Königswieser et al. (2006, S. 86) die Basis für das Komplementär-Modell und ist durch folgende Parameter charakterisiert:

- Die Vision dient als Orientierungsgröße und treibende Kraft für anstehende Entwicklungen innerhalb einer Organisation.
- Die drei Dimensionen „Strategie“, „Kultur“ und „Struktur“ stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, die sich mit einem Mobile vergleichen lässt: „Kommt eines seiner Elemente in Bewegung, so schwingen alle anderen mit.“
- Auf Basis einer systemischen Grundhaltung findet Reflexion statt.
- Zwischen „Hard-Facts“ und „Soft-Facts“ gibt es eine fließende Grenze.
- Unvermeidbare Spannungsfelder und Widersprüche müssen notwendigerweise integriert werden.

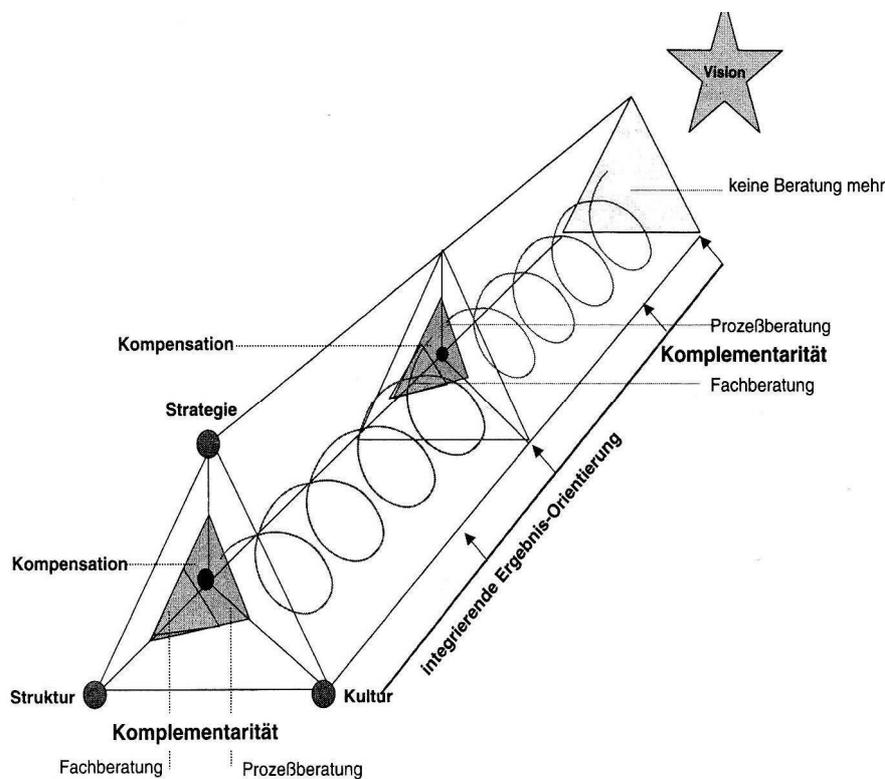


Abb. 13: Das SIM-Modell. Das systemische Integrationsmanagement mit Komplementarität, Kompensation und Wirkung und integrierende Ergebnis-Orientierung. (entnommen aus Königswieser et al., 2006, S. 88)

„Es gibt keine Prozessgestaltung ohne Inhalte, keine Inhalte ohne Vermittlungsform.“ Königswieser et al. (2006, S. 87) verweisen deutlich darauf, dass es keinen Beratungsansatz geben kann, der einerseits ausschließlich das *Wie* (Kommunikationsprozesse, Gefühle, Verhaltensmuster, Konflikte) und andererseits das *Was* (Zahlen, inhaltliche Analysen und Bewertungen, Beschreibung von Zielen, Strategien und Maßnahmen) behandelt. So versucht das Komplementär-Modell die Widersprüche zwischen harten Fakten und weichen Faktoren durch die zusätzlichen Elemente *Komplementarität*, *Kompensation* und *integrierende Ergebnis-Orientierung* zu integrieren. Das effiziente, wechselseitige Zusammenwirken von Fach- und Prozessberatung soll dabei zum größtmöglichen Nutzen für den Klienten führen.

### 6.2.1 Komplementarität

Das zentrale Bestreben der Komplementarität in der Beratung liegt darin, Organisationen sowohl bei der Befähigung zu fachlich-sachlichen Fähigkeiten (das Was) als auch zu prozessual-sozialen Fertigkeiten (das Wie) ganzheitlich und nachhaltig zu unterstützen. (Königswieser & Lang, 2008, S. 29).

„Das *Wie* ist nicht „hilfreiche Begleitmusik“ für das *Was*, das *Was* nicht inhaltliches Material für das *Wie*: *Was* und *Wie* verändern sich als Konsequenz ihres Zusammenwirkens. Dadurch entsteht ein integriertes Ergebnis, eine spezielle Wirkung für den Kunden.“ (Königswieser et al., 2006, S. 90)

Das „Haus“ der Komplementärberatung, welches auf dem Fundament von systemischen Haltungen und Werten basiert, zeigt, wie ein Weg eingeschlagen werden kann, der ein „größeres Blickfeld abdeckt, mehrdimensionale Perspektiven eröffnet und damit auch mehr Orientierung und Bewegungssicherheit schafft“. (Königswieser & Lang, 2008, S. 30; Königswieser et al., 2006, S. 90)

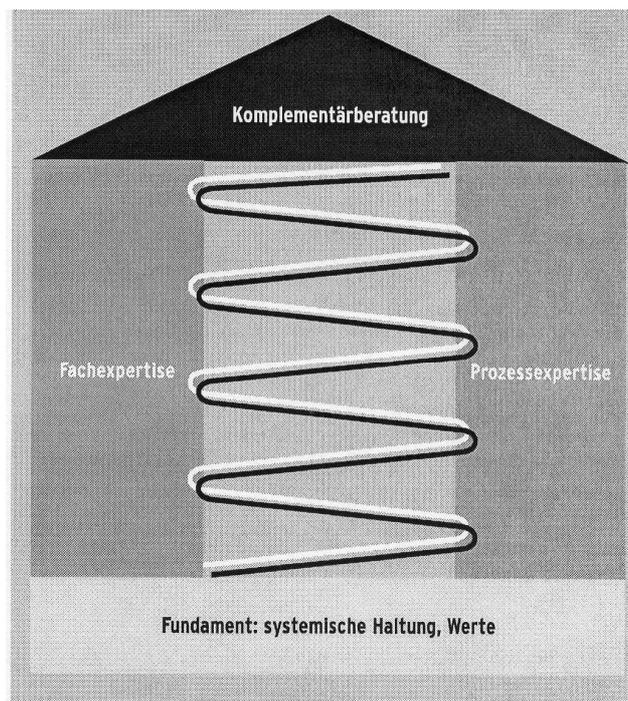


Abb. 14: Das „Haus“ der Komplementärberatung (entnommen aus Königswieser & Lang, 2008, S. 30)

„Fach- und Prozessexpertise tragen als zwei Säulen das integrierende Dach und bilden den Integrationsraum für Beratung, in dem weder der eine noch der andere Weg allein, sondern ein dritter Weg eingeschlagen wird, der situationsgerecht zwischen traditioneller Fachberatung und systemischer Prozessberatung oszilliert.“ (Königswieser & Lang, 2008, S. 30)

### **6.2.2 Kompensation**

Nach eingehender Erhebung der Fähigkeiten und Defizite innerhalb einer Organisation bezieht sich das kompensatorische Element auf die Frage: Wie viel Know-how ist grundsätzlich bei den Akteuren vorhanden und wo bedarf es notwendigerweise an Input in Form von Beraterwissen von externer Seite? Der Kompensationsbedarf korreliert dabei sowohl in Businesssthemen wie auch in Prozessthemen mit der Entwicklung des Kunden-Systems. Ist die Beratung erfolgreich, nimmt der Kompensationsbedarf entsprechend ab. (Königswieser et al., 2006, S. 93)

### **6.2.3 Integrierende Ergebnis-Orientierung**

Hier gilt es, zwischen sicherer Planung, dynamischer Zielveränderung und tatsächlicher Zielerreichung die Balance zu finden, was letztendlich mit permanentem Fokus auf die beabsichtigte Wirkung beim Kunden zu passieren hat. (Königswieser et al., 2006, S. 93)

## **6.3. Erfolgsfaktoren der Komplementärberatung**

Folgt man Königswieser et al. (2006, S. 98), gibt es sowohl im Berater-System als auch im Klienten-System entsprechende Faktoren, die für den Beratungserfolg von zentraler Bedeutung sind. Darüber hinaus ergeben sich natürlich auch Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Komplementärberatung im Berater-Klienten-System.

*Zu den erfolgsversprechenden Faktoren im Kunden-System zählen:*

- Vertrauen in die Vertreter der Komplementärberatung und in die Beratungsmethode selbst
- Definition klarer Ziele und das Schaffen optimaler Rahmenbedingungen
- Zustimmung der obersten Führungsebene und der Auftraggeber
- Fähigkeit leichte Kursabweichungen und temporäre Spannungsfelder handeln zu können
- Bereitschaft zum ressourcenorientierten Tun und „kompensatorischen Umgang mit Defiziten“
- „Entwicklung einer integrierten Ergebnis-Intention in dem Verständnis: soviel geplante Ergebniserwartung wie nötig – soviel Entwicklungserwartung wie möglich“

*Erfolgsfaktoren im Berater-System sind:*

- „Selbstgewünschte Zusammenarbeit
- Wechselseitiges Vertrauen, Wertschätzung, gleiche Wertebasis, Haltung
- Komplementäre Kompetenzen, kontextabhängige Rollen
- Gemeinsame Visionen und Ziele
- Gemeinsame Ökonomie
- Spielregeln der Zusammenarbeit
- Zeit für Reflexionsarbeit und inhaltliche Auseinandersetzung im Staff
- Supervision
- Gemeinsame Gestaltung des Anfangs
- „Sorgfältigste Vorbereitung“ (Königswieser et al., 2006, S. 98f.)

### **6.3.1 Mehrwert für Kunden**

Der komplementäre Ansatz kann Organisationen und deren Akteure zu Folgendem befähigen:

- *Eigenständige Problemlösungskompetenz*

Im Rahmen von integrierten Entwicklungsprozessen werden Kunden-Systeme vor allem dazu befähigt, Problemlösungskompetenzen zu entwickeln. Ziel ist es, dass die Organisationsmitglieder selbst sowohl notwendige Prozesskompetenzen umsetzen können als auch erforderliche Fachkompetenzen nachhaltig und ohne „Berater-Support“ weiterentwickeln können.

- *Reflektierter, differenzierter Umgang mit Widersprüchen*

Systeme, die die Fähigkeit besitzen, Feedback und Reflexionsschleifen zu implementieren, können auf unerwartete Marktentwicklungen besser reagieren.

- *Verbesserung der Zielerreichung*

Die simultane Anwendung von Konzeptphase und Implementierung liefert der Organisation einen unmittelbaren Mehrwert. Wie und mit wem dabei Konzepte erarbeitet werden, spielt eine entscheidende Rolle, „denn damit werden von Anfang an Implementierungsimpulse gesetzt, *quick wins* erzielt und die Erreichbarkeit der kurz- und langfristigen Erfolgsziele Schritt für Schritt ausgelotet, überprüft und realisiert.“ (Königswieser et al., 2006, S. 101f.)

## 6.4. Haltung in der Komplementärberatung

Für Königswieser und Lang (2008, S. 31) erweist sich die Haltung im Komplementäransatz als zentrale Größe. Werte und Haltungen aus der Experten- und Fachberatung zum einen und der systemischen Prozessberatung zum anderen können nicht einfach miteinander vermischt werden. Eine „qualitativ neue Dimension, die durch ein kontextabhängiges Oszillieren zwischen den idealtypischen Polen auf dem Kontinuum gekennzeichnet ist und hierdurch völlig neue Perspektiven mit sich bringt“, ist Grundlage dieser Haltung. Das Beraterteam „kompensiert, tatkräftig, und doch sorgfältig abwägend und reflektierend das Wissen im Klientensystem durch sein integriertes Fach- und Prozess-Know-how, und zwar so, dass sich das Ausmaß an Unterstützung an der Dynamik des Kompetenzaufbaus im Klientensystem orientiert.“

Königswieser et al. (2006, S. 103) ziehen in diesem Zusammenhang einen Vergleich mit dem Eisberg-Modell. Die oberste, sichtbare Ebene bringt dabei die strategische Interventionsrichtung zum Ausdruck und beinhaltet nach Königswieser und Exner (2006, S. 77) Themen, Handlungen und Verhalten. Die darunter befindliche Ebene der Regeln, Verhaltensmuster und Normen konzentriert sich auf die Beziehungsgestaltung und das Rollenselbstverständnis und resultiert aus dem tief verankerten Fundament, welches sich aus Weltbildern, Werten und Haltungen zusammensetzt. (Königswieser et al., 2006, S. 104)

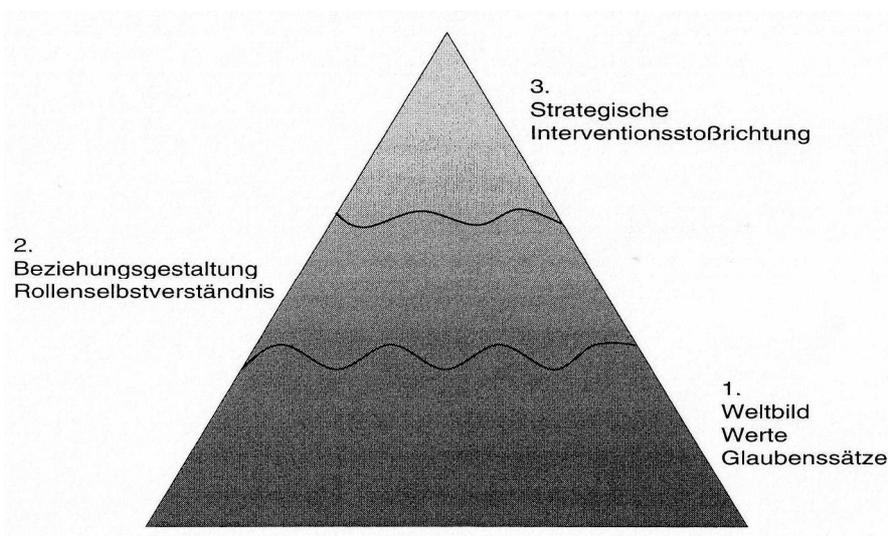


Abb. 15: Die drei Haltungsebenen (entnommen aus Königswieser et al., 2006, S. 104)

Königswieser und Exner (2006, S. 77) gehen in der Komplementärberatung davon aus, dass sich Werte, Einstellungen und Haltungen nicht unmittelbar verändern und keinesfalls anordnen lassen. Durch Konsequenzen und Reflexion, inhaltliches Arbeiten und Erleben lässt sich langfristig und nachhaltig eine „Change-Situation“ schaffen. Die Autoren beschreiben die Erfahrungen aus der Praxis folgendermaßen: „Die Arbeit auf der inhaltlichen Ebene dient als „Sprungbrett“, um ins „tiefere Wasser“ der Verhaltensmuster und Werte zu gelangen. Die Wirkung der Veränderungsprojekte liegt darin, gleichzeitig an Inhalt und Prozess, an den beobachteten Verhaltensmustern und Werten zu arbeiten.“

Im Rahmen eines Praxisprojektes diente folgende Abbildung für Königswieser et al. (2006, S. 130) immer wieder als Grundlage für komplementäre Interventionen. Hier wird deutlich, mit welchem Input die einzelnen Ebenen des „Eisbergmodells“ in der Anwendung belegt werden können. Die grundsätzliche Unterscheidung zwischen manifester und latenter Ebene teilt den Eisberg in den sichtbaren und „verborgenen“ Bereich.

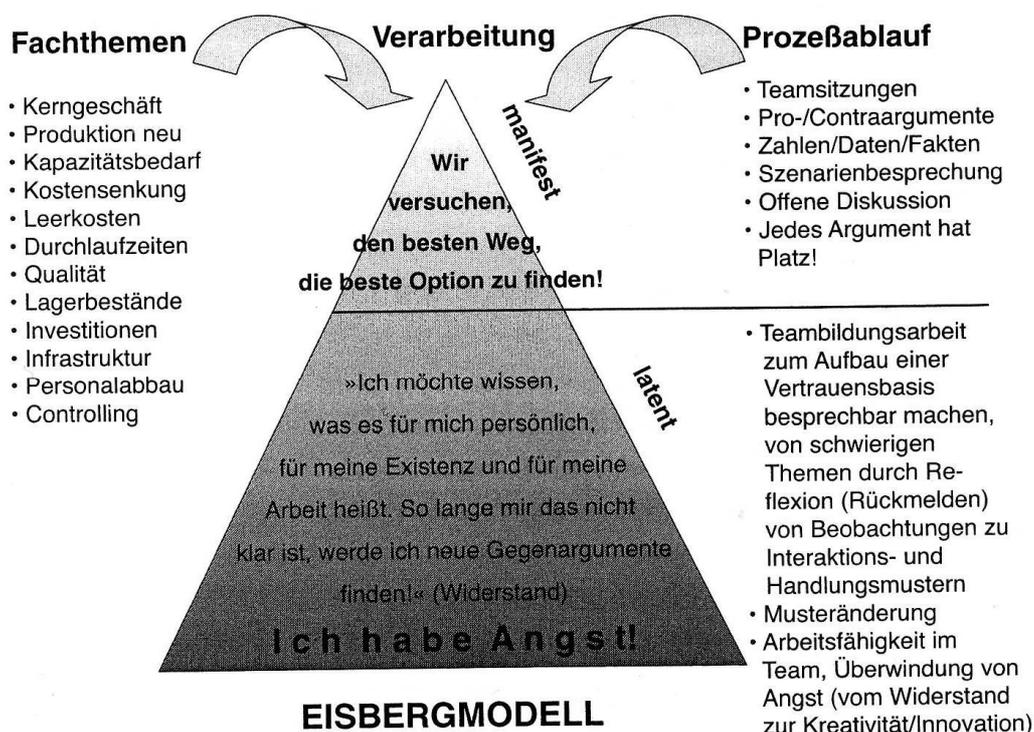


Abb. 16: Eisbergbild der Komplementärberatung (entnommen aus Königswieser et al., 2006, S. 130)

Besonders in blockierten Situationen bietet dieses Modell für einzelne Gruppenmitglieder eine optimale Hilfestellung. Persönliche, berechtigte Ängste können bearbeitet werden, ohne die Qualität der inhaltlichen Resultate negativ zu beeinflussen. (Königswieser et al., 2006, S. 130)

## 7. Sportsponsoring

Für Strahlendorf (2006, S. 90) ist Sportsponsoring „nicht nur der bedeutendste und finanzstärkste Bereich im Sponsoring, sondern hatte bisher auch eindeutig die Rolle des Treibers, wenn es darum ging, Sponsoring als Instrument im Marketing-Mix zu verankern. Im Sportsponsoring wurden die notwendigen Bewertungsmodelle entwickelt, verifiziert und zu guter Letzt auch etabliert.“

Darüber hinaus ist Sponsoring als fester Bestandteil in der Kommunikationsstrategie vieler Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Es haben sich weit reichende Erkenntnisfortschritte, besonders in der konzeptionellen Sponsoringarbeit und in der integrativen Verknüpfung mit anderen Kommunikationsinstrumenten entwickelt. Aufgrund der leichten Rezession am Sponsoringmarkt werden in Zukunft noch mehr Kreativität, Innovationskraft und Eigeninitiative der Unternehmen gefragt sein. Unterschiedliche Sponsoringformen werden interessante Nischen bereithalten und so die Tore für unternehmensspezifische, maßgeschneiderte Sponsoringkonzepte öffnen. (Bruhn, 2003, S. V)

Die Sponsoring-Entwicklung hat gezeigt, dass das Instrument des Sportsponsorings wirtschaftlich die mit Abstand wichtigste und von den Unternehmen am häufigsten eingesetzte Form des Sponsorings ist. (Braun, Huefnagels, Müller-Schwemer & Sorg, 2006, S. 2)

Betrachtet man zukünftige Entwicklungen, so spricht Strahlendorf (2006, S. 90) von einer „Zuspitzung“ der Top-Events und Top-Teams. Die Attraktivität des Sports in seiner vollen Breite zu erhalten, verlangt eine entsprechende Professionalität der Funktionäre und Verantwortlichen.

„Das Sponsoring in seiner heutigen Form ist ein gewinnorientiertes Geschäft, das sich vom milden Sponsoring der frühen Jahre weit entfernt hat. Kein Wunder, dass Unternehmen zunehmend Sponsoring-Strategien verfolgen, die investierte Budgets wieder einspielen und im Idealfall sogar Gewinne erwirtschaften“, bringen es Braun et al. (2006, S.3) auf den Punkt.

## 7.1. Definition „Sportsponsoring“

Um den Begriff des „Sportsponsorings“ näher bestimmen zu können, bedarf es nach Hermanns und Riedmüller (2008, S. 275) der Unterscheidung zwischen phasenorientierter und enumerativ-explikativer Betrachtung.

Eine Definition, die sich auf den Prozess von der Sponsoringplanung bis hin zur Kontrolle bezieht und somit der phasenorientierten Betrachtung zuzuordnen ist, liefert Bruhn (2003, S. 5):

*„Sportsponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen oder Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im Bereich Sport verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“*

Eine Begriffsbestimmung, die vorwiegend enumerativ-explikativ versucht, die typischen Bestandteile des Kommunikationsinstrumentes zu beleuchten, formulieren im Vergleich zur phasenorientierten Betrachtung Hermanns und Marwitz (2008, S. 44; zit.n. Hermanns und Riedmüller, 2008, S. 275) folgendermaßen.

*„Sportsponsoring lässt sich verstehen als die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (Sponsor) an eine Einzelperson, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem Sport (Gesponserter) gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen bzw. Organisationen und/oder Aktivitäten des Gesponserten auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“*

Ähnliche Punkte hinsichtlich Sponsoring definiert Vergossen (2004, S.282), ergänzt jedoch Elemente wie Bekanntheitsgradsteigerung und Imagetransport:

*„Unter Sponsoring wird die systemische Förderung von Personen, Organisationen oder Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen, sozialen, ökologischen oder auch rein unterhaltungsorientierten Bereich zur Realisierung der Kommunikationsziele verstanden. Dabei geht es insbesondere um eine Verbesserung des Unternehmensimages und des Bekanntheitsgrades.“*

## 7.2. Beratung im Sportsponsoring

Mit der deutlich erhöhten Komplexität von Sponsoringmaßnahmen (Mazurkiewicz & Merten, 2006, S. 125) und der zunehmenden Professionalisierung im Sportsponsoring an sich (Schröter & Krampe, 2006, S. 115) sind auch die Ambitionen der Organisationen gestiegen, hinsichtlich Konzeption und Umsetzung von Sponsorships mit entsprechenden Agenturen zu kooperieren.

Die Integration einer Agentur in den Sponsoringprozess ist vor allem dann ein zentrales Thema, wenn internes Sponsoring-Know-how und Erfahrungen mit Sponsoringengagements in der jeweiligen Organisation unzureichend oder gar nicht vorhanden sind. Sponsoringagenturen können durch ihren enormen Erfahrungsschatz, ihr Netzwerk zu anderen Sponsoren und Marktteilnehmern und ihr spezifisches Expertenwissen die zum Teil sehr herausfordernden Teilbereiche im Sponsoring beispiellos meistern. (Mazurkiewicz & Merten, 2006, S. 125; Schröter & Krampe, 2006, S. 115)

Grundsätzlich lassen sich Sportmarketingagenturen, wie diese Dienstleistungsunternehmen im Überbegriff genannt werden, hinsichtlich ihrer Haupttätigkeiten in folgende „Untergruppen“ klassifizieren:

- „Sponsoringagenturen
- Vermittlungs-/Vermarktungsagenturen
- Veranstaltungsagenturen
- Marktforschungsagenturen
- Sonstige Agenturen“

So genannte „Full-Service-Anbieter“, die mit kombinierten Agenturleistungen am Markt auftreten, lösen Spezialanbieter, die wenige oder einzelne Tätigkeitsbereiche fokussieren, zunehmend ab. (Mazurkiewicz & Merten, 2006, S. 126)

Parensen (2004, S. 320) trifft dazu bei Vermarktungsagenturen, die Sponsoringagenturen in ihren Haupttätigkeitsfeldern sehr nahe stehen, hinsichtlich Umfang der Vermarktungsaktivitäten oder dem Spezialisierungsgrad folgende Unterscheidung:

- Partielle Vermarktungstätigkeit (z.B. Vermarktung des Trikotsponsorings)
- Segmentvermarktung, wobei jeweils nur Sponsoring, Merchandising, Ticketing, VIP- und Business-Seats sowie TV-Rechte-Vermarktung übernommen wird
- Totalvermarktung in Form einer „Full-Service-Agenturtätigkeit“

„Wenn eine Sponsoringagentur speziell für die Vermarktung von Vereinen, Veranstaltungen etc. zuständig ist, kann man sie zur Gruppe der Vermittlungs-/Vermarktungsagenturen zählen.“ (Mazurkiewicz & Merten, 2006, S. 128)

Die renommierte Agentur *Sportfive* ist beispielsweise eine solche Vermarktungsagentur. Sie bietet unter anderem eine Gesamtvermarktung von Fußballvereinen an, die folgende Serviceleistungen beinhalten kann:

- „die Akquisition eines geeigneten Trikotsponsors,
- die Vermarktung der Werbebanden im Stadion,
- die Ausrichtung der Hospitality auf allen Ebenen,
- die Vermarktung der Fernseh- sowie Internet-Rechte,
- die Entwicklung von Marketingkonzepten und deren professionelle Umsetzung durch ein stationäres Team vor Ort.“ (Mazurkiewicz & Merten, 2006, S. 129)

### **7.2.1. Struktur der Vermarktungsbeziehung**

Kernstück einer Vermarktungsbeziehung zwischen Verein (Club) und Agentur ist der Vermarktungsvertrag. Folgende Fragen beziehungsweise Inhalte sollten in diesem speziellen Kontrakt detailliert geregelt sein:

- Welche Vermarktungssegmente übernimmt die Agentur für den Club?
- Über welche Dauer läuft die Kooperation?
- Wird die TV-Rechtevermarktung der Agentur exklusiv übertragen oder steht sie in Konkurrenz mit Wettbewerbsagenturen oder dem Club selbst?
- Welche Provisionsregelungen, Zahlungsbedingungen und –fristen werden getroffen?

Darüber hinaus werden die Wahrung von Clubtraditionen, die Einhaltung von Schweigepflichten sowie beiderseitige Einsichtnahme und Kontrollrechte niedergelegt. (Parensen, 2004, S. 322)

Folgende grafische Darstellung verdeutlicht die Vermarktungsbeziehung zwischen Vermarktungsgesellschaft (Agentur) und Club:

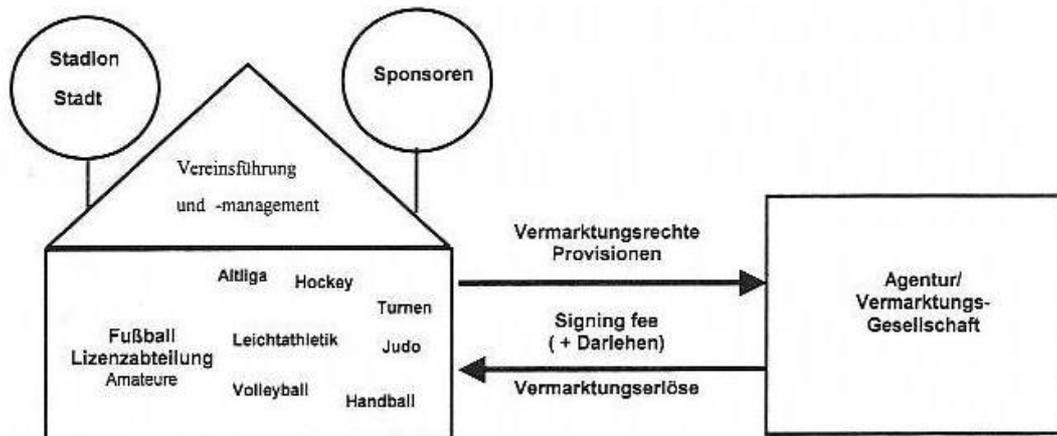


Abb. 17: Struktur der Club-Vermarkter-Beziehung (entnommen aus Hammann, Schmidt & Welling, 2004, S. 322)

Gegen Erhalt von Vermarktungserlösen übergibt der Verein an die Vermarktungsagentur die vereinbarten Vermarktungsrechte. Der Vermarkter hingegen bezieht vorher definierte Provisionen und zahlt bei Abschluss des Vertrages eine „signing fee“. Eventuelle Darlehensvereinbarungen werden in separaten Kontrakten getroffen. (Parensen, 2004, S. 322)

An dieser Stelle möchte der Autor einen Querverweis zu Kapitel 5.2. liefern, welches zu Beginn das Berater-Klienten-System nach Königswieser und Hillebrand (2005, S. 36) beschreibt. Auch im „Club-Vermarkter-Verhältnis“ stehen einander zwei soziale Systeme gegenüber, die miteinander kommunizieren: der um Beratung oder Know-how anfragende Verein (Club) als Kundensystem einerseits und die Vermarktungsagentur als Beratersystem andererseits. Die fortdauernde Interaktion zwischen beiden schafft auch hier ein drittes System, das Berater-Klienten-System. Der Sponsor (Unternehmen) nimmt hier die Rolle einer „Vermarktungs-Projekt-Umwelt“ ein.

### 7.2.2. Spannungsfelder

In der operativen Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass Club (Verein) und Vermarktungsagentur ein so genanntes „institutionenökonomisches „Dilemma“ in Gestalt einer bilateralen Principal-Agent-Problematik „ zu bewältigen haben. Einerseits erhält die Agentur vom Club vertraglich bindend wirtschaftliche Verfügungsrechte und andererseits erwartet sich der Vermarkter vom Club ein vermarktungsfähiges Produkt. Aus dieser Beziehung können folgende Probleme und Spannungsfelder entstehen:

- Eine unterschiedliche Vermarktungsphilosophie bei Verein (Club) und Vermarktungsgesellschaft.
- Je länger die Kooperation zwischen beiden Organisationen andauert, desto stärker tritt eine Abhängigkeit von der Vermarktungsagentur in den Vordergrund. In vereinseigenen Reihen wird unzureichend Know-how für spezielle Vermarktungs- und Sponsoringtätigkeiten aufgebaut. (Parensen, 2004, S. 322ff.)

Bruhn (1998, S. 463; zit.n. Schröter & Krampe, 2006, S. 117) formuliert zusätzlich folgende Nachteile, die sich für einen Verein (Club) in der Zusammenarbeit mit einer Agentur ergeben können:

- Die Vereinskosten können durch zusätzliche Agenturprovisionen oder Agenturhonorare wesentlich höhere Werte erreichen.
- Das Know-how, Netzwerk und die Erfahrungswerte des Vermarkters entpuppen sich zunehmend als nicht ausreichend.
- Der Verein und die Agentur sprechen nicht „die gleiche Sprache“.
- Die Agentur bindet den Kunden zu wenig in ihre Haupttätigkeiten ein. Zu geringe Aufmerksamkeit verursacht beim Verein das Gefühl, unprofessionell betreut zu werden.
- Ein Verein gerät in die Abhängigkeit einer Agentur, da er seine Vermarktungsrechte exklusiv und langfristig an den Vermarkter abgegeben hat.
- Folgt man Mazurkiewicz & Merten (2006, S. 146), so ergeben sich abschließend zwei weitere Aspekte, die gegenüber einer Agentur seitens des Kunden berücksichtigt werden müssen:
- „Informationsdefizite bei den Entscheidern: Übertragung von internen Aufgaben an externe Dienstleister birgt immer das Risiko von Informationsverlusten.
- Strategische und wichtige Informationen werden aus dem Unternehmen herausgetragen.“

### 7.2.3. Entwicklungen am Agenturmarkt

Abschließend möchte der Autor Entwicklungstendenzen und Prognosen für Agenturen und Dienstleister im Vermarktungs- und Sponsoringsegment nach Zastrow und Krause (2008, S. 77ff.) aufzeigen, die generell herausfordernden Zeiten entgegensehen:

- Der Sportvermarktungsmarkt hat in den letzten Jahren sozusagen einen bereinigenden Prozess durchlaufen. In Ländern wie Spanien, Deutschland oder Großbritannien teilen sich wenige „big player“ den Markt und sehen sich mit immer stärker werdender internationaler Konkurrenz konfrontiert. Namhafte deutsche Agenturen wie etwa Sportfive, IMG, DSM (Infront) oder Global Sportnet müssen sich zunehmend global ausrichten, um ihr „standing“ halten beziehungsweise ausbauen zu können.
- Abgesehen von dieser Globalisierungstendenz ist auch die Integration von Innovationen unumgänglich. Das interne Know-how von Vereinen, Verbänden und Veranstaltungen nimmt beachtlich zu, das Angebot einer professionellen Sponsorenakquise kann in vielen Fällen zu mager ausfallen. Neue Vermarktungsmethoden und –instrumente schaffen den entscheidenden Mehrwert für den Kunden und den entsprechenden Vorteil für Sponsoring- und Vermarktungsagenturen gegenüber dem Wettbewerb.
- Entscheidend ist aber auch, dass am Markt noch keine Sättigung eingetreten ist, was die Anzahl der Vermarktungsdienstleister betrifft. Häufig fassen Experten nach ihrem Ausscheiden bei anerkannten Agenturen den Mut zu Neugründungen und treten so den Wettbewerb an.

Zastrow und Krause (2008, S. 79) treffen folgende Aussage für die Zukunft, die auch zur Orientierung für Sponsoren, Veranstalter und Medien innerhalb der „großen Servicelandschaft“ dienen soll: „Es wird in Zukunft also mehr größere Anbieter geben, die verschiedene Serviceleistungen in sich vereinigen. Eine so starke Bereinigung wie in der Vermarkterszene wird aber nicht stattfinden. Dafür gibt es zu viele Nischen, und die Professionalisierung des Sportwirtschaftsmarktes steht auch noch lange nicht am Ende.“

## 8. Sportvereine - Non-Profit-Organisationen?

Dass in Sportvereinen im Laufe ihrer Entwicklung ein deutlicher Wandel zu erkennen ist, hat Quanz (1975, S.35; zit.n. Wadsack, 2008, S. 135) schon in den siebziger Jahren treffend formuliert: „Die unaufhaltsame Entwicklung zu modern gemanagten Dienstleistungsunternehmen hat sie immer mehr von dem um die Jahrhundertwende geprägten Begriff des „Idealvereins“ entfernt und in die Nähe von Wirtschaftsunternehmen gerückt. Unternehmenscharakter besitzen insbesondere Sportvereine, die über eine große Mitgliederzahl, eigene Sportstätten und ein dementsprechendes Investitionsvolumen verfügen.“

Schwarz (2005, S. 35) hingegen vertritt eher traditionelle Ansichten hinsichtlich Non-Profit-Organisationen in der Vereinsform. Vereine sind mitgliederschaftlich strukturiert, wobei die Mitglieder in demokratischen Entscheidungsprozessen an der Entscheidungsfindung über grundsätzliche Themen in diesem ehrenamtlich geführten System partizipieren. Darüber hinaus wählen „Mitglieder aus ihren Reihen die ehrenamtlichen FunktionsträgerInnen, welche in Vorständen, Ausschüssen und Kommissionen Führungs- und Stabsarbeit leisten.“ Ein Zusammenwirken von ehrenamtlichen Mitarbeitern und etwa hauptamtlichen Geschäftsführern, die einem Ehrenamtsgremium unterstellt sind, ist eines der zentralen Merkmale und Managementprobleme von NPO´s dieser Art.

Generell werden Sportvereine nach Schwarz (2005, S. 29) als „soziokulturelle Non-Profit-Organisationen“ charakterisiert, die ihre Hauptaufgaben darin sehen, gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller und gesellschaftlicher Interessen und gemäß den Bedürfnissen ihrer Mitglieder umzusetzen.

Einen Vergleich der Eigenschaften von Sportvereinen und Unternehmen liefert Sigloch (2001, S. 12) und kommt damit zu folgenden Ergebnissen:

- „Sportvereine und Unternehmen werden als Zweckgebilde zur Verwirklichung (gemeinsamer) Ziele errichtet: Beide Institutionen befinden sich im organisationalen Gleichgewicht, solange für ihre Teilnehmer das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erfüllt ist.
- Sportverein und Unternehmen stellen Funktionseinheiten dar, die am Beschaffungsmarkt Güter und Dienstleistungen erwerben, selbst Leistungen erstellen und an Nachfrager abgeben.
- Sportverein und Unternehmen sind in Märkte eingebunden. Sportvereine sind typischerweise weniger marktoffen als Wirtschaftsunternehmen, allerdings sind auch konvergente Entwicklungen zu beobachten.

- Die im Sportverein und Unternehmen ablaufenden Tauschprozesse können auf unterschiedliche Weise preislich geregelt werden: Beschaffung und Produktion erfolgen unentgeltlich, kostendeckend oder zu Marktpreisen, die Absatzpreise werden auf der Basis einer kollektiven oder individuellen Kostendeckung oder auf Marktpreisbasis festgelegt. Bei Sportvereinen scheint die kollektive Einheitspreisgestaltung für Leistungen an Mitglieder (noch) vorherrschend, bei Unternehmen werden Transaktionen regelmäßig zu individuellen Marktpreisen durchgeführt.
- Für Sportvereine und Unternehmen sind von der Rechtsordnung zahlreiche rechtliche Organisationsregeln zur Regelung des Binnen- und des Außenverhältnisses geschaffen worden: Für die typischerweise eng geschlossenen Sportvereine wurde auf Schutzregelungen für externe Gläubiger und interne Mitglieder weitgehend verzichtet, bei den an offenen Märkten agierenden Unternehmen ist der Schutz der Gläubiger und Gesellschafter stark ausgeprägt.“

Somit lässt sich das Verhältnis von Sportverein und Wirtschaftsunternehmen hinsichtlich Merkmalen wie – Zweckgebilde, Funktionseinheit, Markteinbindung, Preisgestaltung und Rechtsform – als eine Art „Kontinuum“ charakterisieren, das sich „von der von gemeinsamen Werten oder sportlichen Betätigungswünschen geprägten Idealvereinigung bis zu dem am Einkommensziel orientierten Wirtschaftsunternehmen erstreckt.“ (Sigloch, 2001, S. 12)

Wie auch die folgende Grafik zeigt, bestehen zwischen diesen beiden Institutionen nur graduelle Unterschiede, jedoch keine grundsätzlichen:

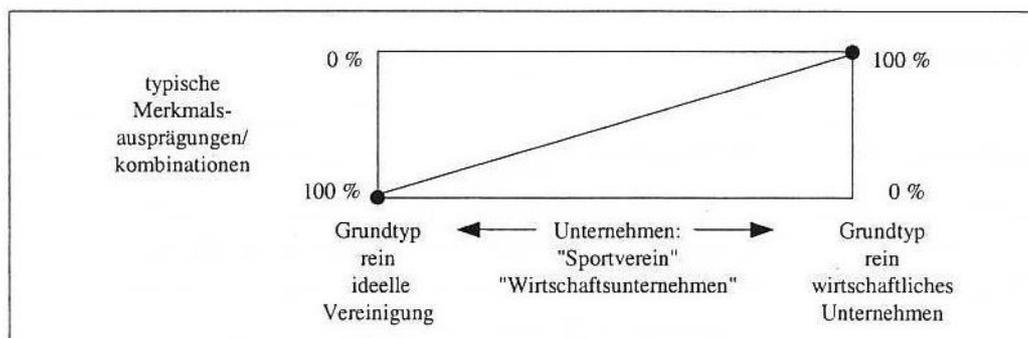


Abb. 18: Sportverein und Wirtschaftsunternehmen (entnommen aus Sigloch & Klimmer 2001, S. 13)

Eine ökonomisch effiziente Vorgehensweise fordert deshalb eine Gleichbehandlung beider Institutionen. Nicht ganz auszuschließen sind aber „partielle Sonderregelungen“. „Die Einsicht, dass Sportvereine Unternehmen mit nicht selten erheblicher Kapitalbindung sind, die im Wettbewerb stehen und sich durch attraktive Leistungsangebote bewähren müssen, erfordert nicht zuletzt die Schaffung zweckmäßiger Strukturen im Innen- und Außenbereich. Nicht Klischees, überkommenes Rechtskleid und Satzungsbestimmungen mit hohem Anspruch, sondern die tatsächlichen Gegebenheiten und ökonomischen Prozesse“ entscheiden die grundsätzliche These: *Sportvereine sind wirtschaftliche Unternehmen!* (Sigloch, 2001, S. 13f.)

Folgt man abschließend Woratschek (1998, S. 348; zit.n. Wadsack, 2008, S. 133), so wird deutlich, dass im sehr heterogenen Bezugfeld „Sport“ relativ rasch der Fokus auf den professionellen Sport gelenkt wird. So genannte Sportbetriebe werden demnach neben den Sportgüterproduzenten in direkte und indirekte Dienstleistungsbetriebe unterteilt. Dazu sind auch Sportvereine, die im Feld des Teilnehmersports angesiedelt sind, zu zählen, genauso wie Fitnessseinrichtungen, der Betriebssport und Anbieter im Sporttourismus. Beim Zuschauersport hingegen kommen neben Kapitalgesellschaften auch Vereine vor, wenn die konkrete Angebotspalette in den Amateur- und Profisport reicht. Bei indirekten Dienstleistungsanbietern werden Sportverbände neben Sponsoringagenturen oder Aus- und Weiterbildungseinrichtungen im Sport genannt.

Der Autor legt den Fokus in den weiteren Erläuterungen auch auf Non-Profit-Organisationen in Form von Sportvereinen, die durch ihre Strukturen und prozessualen Abläufe als Wirtschaftsunternehmen zu sehen sind.

## **8.1. Strukturelle Besonderheiten des Sportvereins**

Vorweg muss in Betracht gezogen werden, dass es sich bei vielen Sportvereinen um einen „spezifischen Organisations- und Wirtschaftstypus“ handelt, „der nicht ausschließlich mit den Kriterien gewinnorientierter Einrichtungen angemessen analysiert werden kann.“ (Emrich & Pitsch, 2008, S. 150)

Nach Schewe, Gaede und Küchlin (2002, S. 10) aber bietet der klassisch situative Ansatz der Organisationsforschung den theoretischen Bezugsrahmen für den spezifischen Organisationstyp „Sportverein“: „Die Organisationsstruktur hat sich der Situation bzw. den Situationsänderungen anzupassen, will sie erfolgreich sein.“ Gemäß der folgenden Grafik kann als Situationsvariable der Professionalisierungsgrad angesehen werden, die zentrale Strukturvariable ist die Vereinsorganisation.

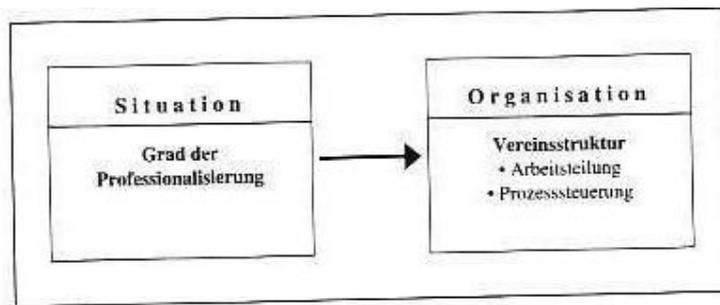


Abb. 19: Theoretischer Bezugsrahmen (entnommen aus Schewe & Littkemann, 2002, S. 10)

In der Praxis findet man natürlich unterschiedliche Professionalisierungsgrade von Sportvereinen vor. Verantwortliche brauchen dennoch spezifische Fähigkeiten, um den ökonomischen Herausforderungen gerecht zu werden. Schewe et al. (2002, S.11) formulieren dazu treffend: „Der Grad der Professionalisierung lässt sich (...) anhand der Menge und des Umfangs der zu bewältigenden ökonomischen Aufgaben recht gut operationalisieren.“

Die Variable „Vereinsstruktur“ fokussiert primär Spezialisierungsaspekte und koordinative Aufgaben: „Eine Aufgabe ist zur Nutzung ihrer Effizienzpotentiale arbeitsteilig zu bewältigen. Es ist nach der adäquaten Form der Spezialisierung zu fragen. Arbeitsteilung wiederum erzeugt Koordinationsbedarf.“ Resultierend ist es entscheidend, entsprechende *Prozesssteuerungsinstrumente* zu integrieren.

In den folgenden Ausführungen geht der Autor immer von Sportvereinen aus, die den Strukturwandel hinsichtlich Prozesssteuerung und Professionalisierung schon vollzogen haben, so genannte Vereine mit hohem Professionalisierungsgrad.

## **8.2. Beispiel „Profifußball Deutschland“**

### **8.2.1. Vereine mit vollzogenem Strukturwandel**

Beim deutschen Fußball-Bundesligisten SV Werder Bremen hat man sich beispielsweise bereits auf geänderte Anforderungen eingestellt und die strukturellen Verhältnisse dahingehend verändert, dass eine ehrenamtlich/hauptamtliche Struktur forciert wird. Das Betreiben von Tochtergesellschaften wie etwa Merchandising-Shops oder eines Rehabilitationszentrums verlangt einfach ein spezialisierteres Besetzen der Schlüsselpositionen, um ein effizientes Arbeiten gewährleisten zu können. Marketing und Lizenzabteilung in der Person des Managers abzudecken ist einfach nicht mehr möglich, darüber hinaus erfordert die zielorientierte Bearbeitung der wachsenden Verantwortungsbereiche die fixe Anstellung professioneller Mitarbeiter. Ein anderer Grund für die Professionalisierung der Mitarbeiterstruktur liegt „in der zielgerichteten Kommunikation zwischen kooperierenden und beteiligten externen Unternehmen und dem Verein.“ (Schewe et al., 2002, S. 19f.)

In Anlehnung an die vorhergehenden Ausführungen möchte der Autor an dieser Stelle aufzeigen, wie wichtig die Kommunikation der Vereinsmitarbeiter mit „Umwelten“ wie etwa kooperierenden Unternehmen (Sponsoren) ist. Hier könnte es zwischen den Vereinsangestellten und den Mitarbeitern der externen Partner aufgrund unterschiedlicher Ansichten, Zielvorstellungen und/oder divergenter Kommunikationsformen zu Spannungsfeldern kommen. Die eigentliche Kooperation ist auf Beziehungsebene gestört, eine Komplementärberatung kann unter gewissen Umständen hilfreich sein.

Mit Hertha BSC Berlin und dem Hamburger SV haben zwei weitere deutsche Fußball-Bundesligisten strukturell reagiert. Aufgrund der Stadionneubauten und den daraus entstehenden „Multifunktionsarenen“ ist das Leistungsprogramm entsprechend gewachsen. Durch die Kooperation mit der Sportvermarktungsagentur UFA Sports GmbH wurde externes Know-how eingebracht, welches für optimale Ergebnisse in der Bearbeitung der „outgesourcten“ kommerziellen Bereiche sorgen soll. Ziel ist es, Gelder zu lukrieren, „die sowohl dem sportlichen als auch dem wirtschaftlichen Konkurrenzverhältnis dienen.“

Durch „zugekaufte“ Dienstleistungen werden letztendlich interne Know-how-Defizite ausgeglichen und somit auch die Struktur des Vereins verändert. (Schewe et al., 2002, S. 19f.)

Am Beispiel des VfL Wolfsburg lässt sich eine „moderne“ Vereinsstruktur durch folgendes Organigramm charakterisieren:

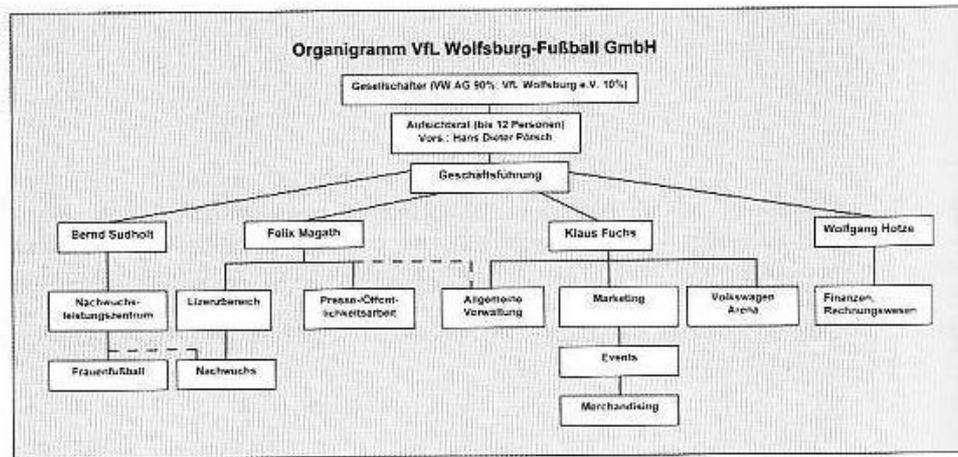


Abb. 20: Organigramm VfL Wolfsburg-Fußball GmbH (entnommen aus Hermanns & Riedmüller, 2008, S. 334)

Zusammengefasst liegen deshalb zwei Gründe vor, warum Vereine innerhalb ihrer Organisationsstrukturen einen Wandel vollzogen haben:

- *Zunehmende Kommerzialisierung*
- *Anwachsende Professionalisierung*

Ehrenamtliche Mitarbeiter sind nicht mehr in der Form eingebunden, wie es notwendig wäre. Entscheidungen werden oft über ihren Kopf hinweg getroffen, die neue Führungsstruktur ist viel näher an den Aufgaben und agiert wesentlich hochwertiger in der Erfüllung der anstehenden Herausforderungen.

Schewe et al. (2002, S. 20) zeigen in diesem Zusammenhang folgendes Problem auf: „Die Rekrutierung von hoch qualifiziertem Personal stellt für viele der befragten Bundesligavereine jedoch noch eine ungewohnte Aufgabe dar. Häufig basieren die Anforderungsprofile auf traditionellen Werten, welche den heutigen Anforderungen im Profifußball nicht gewachsen sind.“

Final lassen sich folgende Aspekte hinsichtlich Wandel, Strukturänderungen und Professionalisierung von Sportvereinen zusammenfassen:

- Laut Trosien (1994, S. 32ff.; zit.n. Schewe et al., 2002, S. 9) ist in vielen Sportvereinen durch die zunehmende Professionalisierung ein Weg von Solidargemeinschaften zu Dienstleistungsorganisationen zu erkennen.
- Die Professionalisierung führt Sportvereine in den Wettbewerb untereinander und zu anderen Sportanbietern. (Wadsack & Wallerath, 1994, S. 56; zit.n. Schewe et al., 2002, S. 9)
- Die geänderten Rahmenbedingungen und Strukturen führen zu einer Konzentration auf neue Geschäftsfelder, Zusammenarbeit mit Vermarktungsagenturen und zu innovativen Finanzierungskonzepten. (Rohlmann, 2000, S. 73; zit.n. Schewe et al., 2002, S. 9f.)
- „Demokratische Entscheidungsstruktur und ehrenamtliche Mitarbeit stehen unter Umständen zur Disposition.“ (Schewe et al., 2002, S. 10)
- Tendenziell lässt sich ein Wandel der Vereine zu einer mittelständischen Unternehmensstruktur festmachen, hauptberufliche Mitarbeiter und „spezialisierte Aufgabenvollzug“ spielen dabei eine zentrale Rolle. (Schewe et al., 2002, S. 10)

## 9. Strategische Ausrichtung und Zusammenarbeit

### 9.1. Allianzen zwischen NPOs und FPOs

In Anlehnung an das Komplementärmodell (Königswieser et al., 2006, S. 86), welches bereits in Kapitel 6.2. ausführlich behandelt wurde, möchte der Autor darauf hinweisen, dass die Strategie und im Besonderen die strategische Zusammenarbeit zwischen zwei Organisationen eine entscheidende Dimension darstellt.

Folgt man Austin, so ist es von Bedeutung, einen präzisen Rahmen für mögliche Kooperationen zu setzen, um ein komplexes System übersichtlicher gestalten zu können. Wirtschaftliche Allianzen befinden sich dabei in einem permanenten Prozess der Weiterentwicklung und sind keineswegs starre Gebilde. Mit „The Collaboration Continuum“ definiert Austin (2000, S. 20ff.) einen solchen Rahmen und nennt dabei für die Entwicklung einer weiterführenden Strategie vier entscheidende Dimensionen: (Austin, 2000, S. 43ff.)

- Die geistige Bereitschaft: Welche Einstellung liegt bei den Partnern gegenüber einer Kooperation vor? Gibt es Gemeinsamkeiten oder werden Anknüpfungspunkte grundsätzlich vermieden?
- Strategische Ausrichtung: Wie gut kann eine Partnerschaft in bereits vorhandene Werte und Strategien der jeweiligen Organisation integriert werden.
- Wertschöpfung: Werden Kompetenzen und Fähigkeiten so vereint, dass Synergieeffekte entstehen können? Werden ausreichend Ressourcen mobilisiert, um den größtmöglichen Output zu erreichen?
- Beziehungsmanagement: Wer trägt Verantwortung für die Kooperation, welche Akzente werden gesetzt, um die Beziehung zu stärken? Liegen gemeinsame Ziele vor und wie werden diese kontrolliert?

## 9.2. Richtlinien erfolgreicher Kooperation

Für eine gute Zusammenarbeit zwischen NPOs (Sportvereinen) und FPOs (Vermarktungsagenturen, Sponsoren) hat Austin (2000, S. 173ff.) „the seven C’s of strategic collaboration“ definiert. Diese Anhaltspunkte sollen dem Management beider Organisationen dazu dienen, auf unterschiedliche Herausforderungen optimal vorbereitet zu sein.

- *Connection with purpose and people*

Mitarbeiter mit „key functions“ müssen sich mit der Kooperation identifizieren können, aber auch intern eine kompakte Einheit bilden. Gerade zu Beginn der strategischen Allianz sollte viel in die Beziehungsebene investiert werden. Zusätzlich kann eine entsprechende Leidenschaft ein enormes Motivationspotential freisetzen.

- *Clarity of purpose*

Um sicher zu sein, dass alle Beteiligten den gleichen Kurs einschlagen, muss der Zweck der Kooperation ganz klar festgelegt werden. Trotz Pflege von Partnerschaften sollte auf die bewährte Disziplin des täglichen Geschäfts nicht vergessen werden. Die konkrete Strategie bzw. das gewünschte Ziel und Ergebnis sollten schriftlich festgehalten werden.

- *Congruency of mission, strategy and values*

Die Übereinstimmung hinsichtlich Strategien und Werten sollte zwischen den Kooperationspartnern so früh wie möglich stattfinden und so groß wie möglich sein.

- *Creation of value*

Ein beidseitiger Mehrwert sollte durch die bestmögliche Aktivierung und Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten erreicht werden. Eine einseitige Abhängigkeit sollte nach Möglichkeit tunlichst vermieden werden, beide Parteien sollten denselben Nutzen aus der Kooperation ziehen.

- *Communication between partners*

Eine intakte Kommunikation bildet die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen und ist unumgänglich für eine funktionierende Zusammenarbeit. Als wichtigste Merkmale nennt Austin: Seriosität, Offenheit, Aussagekraft und Inhalte und konstruktive Kritik.

- *Continual Learning*

Die Zusammenarbeit zwischen FPOs und NPOs kann als dynamischer Prozess verstanden werden, der permanentes Lernen bzw. die Bereitschaft dafür erfordert.

Die eine Organisation kann durchaus von der anderen profitieren. FPOs haben beispielsweise entscheidende Erfahrungen im Marketing oder in Finanzierungsfragen, NPOs hingegen verfügen über reichlich Informationen zur Zielgruppe oder Motivationsmethoden.

- *Commitment to the partnership*

„Bei nachhaltigen Allianzen wird der Kooperationsprozess institutionalisiert, Anreize für Kooperationen werden in der Organisationskultur verankert. Die Einbeziehung aller Ebenen dient auch der Vorbeugung eventueller Austritte von Schlüsselfiguren.“  
(Jeskowiak, 2007, S. 55)

Grundsätzlich sollte bei Allianzen dieser Art darauf geachtet werden, dass Kernkompetenzen mit den gegenseitigen Verbindlichkeiten übereinstimmen, die persönliche, ressourcenbezogene und institutionelle Verbindung muss dabei permanent forciert werden.

# 10. Empirische Untersuchung zur Komplementärberatung im Sportsponsoring

## 10.1. Ziel der empirischen Untersuchung

Im Allgemeinen ist es das Ziel der empirischen Untersuchung, die entsprechende zentrale Frage der Diplomarbeit zu beantworten.

- *Wie kann der komplementäre Beratungsansatz in der Beratung von Non-Profit-Organisationen, insbesondere Sportvereinen im Bereich von Sportsponsoring-Projekten angewandt und umgesetzt werden?*

Durch den Vergleich der durchgeführten Experteninterviews, wird der Autor Trends und zukünftige Entwicklungen über die Anwendung von komplementären Beratungsansätzen und –methoden in Sportsponsoring-Projekten bei Non-Profit-Organisationen wie Sportvereinen ableiten. Der Autor sieht durch den vermehrt stattfindenden Wandel in den Organisationsstrukturen moderner Sportvereine allerdings die Notwendigkeit, solche nicht als reine Non-Profit-Organisationen einzustufen, sondern aufgrund der geänderten Strategien, Strukturen und Werthaltungen in das Feld der mittelständischen Wirtschaftsunternehmen zu setzen. Auch die Beantwortung des Aspekts, inwieweit die Interviewten der Meinung sind, dass dem Bedarf an professioneller Beratung im Sportsponsoring, abgesehen von bereits bestehenden Beratungsagenturen und deren Angebot, zukünftig mit innovativen Beratungskonzepten und vor allem komplementärer Anwendung von Fach- und Prozessberatung begegnet werden muss, ist Teil der Empirie.

## 10.2. Auswahl der Befragten

Da es sich bei den Experteninterviews nicht um eine repräsentative Auswahl handelt, sondern um *typische Fälle* (Lamnek, 1995, S. 93), wurden für die Auswahl der Befragten keine Zufallsstichproben gezogen. Es wurden insgesamt neun Experten – im Rahmen von qualitativen, problemzentrierten Interviews – befragt. Die Befragten zählen dabei gegenwärtig oder zukünftig zu Spezialisten auf ihrem Gebiet und führen ihre jeweilige Tätigkeit auf selbstständiger und/oder unselbstständiger Basis in der Praxis aus. Konkret wurden Experteninterviews mit vier KomplementärberaterInnen, zwei Fachberatern mit profunden Prozessberatungskennnissen und drei SystemtheoretikerInnen geführt.

Die Auswahl der neun Befragten wurde aus dem Grund getroffen, da jede Einzelne dieser neun Personen als Teil von Beratungsprojekten oder als Berater an sich die „verzahnte“, komplementäre Anwendung von Fach- und Prozessberatungselementen in der Praxis bereits durchgeführt oder erlebt hat. In Österreich hat der Terminus des „Komplementärberaters“ durch Königswieser & Network, einen ganz neuen „Anstrich“ bekommen. Die Beratergruppe Königswieser & Network bietet hierzu auch eine spezifische Ausbildung an. Der Autor entschied sich neben den KomplementärberaterInnen bewusst für drei SystemtheoretikerInnen mit Fachberatungs-Know-how und zwei Fachberater mit profunden Prozessberatungskennnissen, um das zentrale Thema von mehreren Seiten optimal beleuchten zu können und keine zu einseitige Sichtweise zu erhalten.

## **10.3. Untersuchungsmethode**

### **10.3.1. Das qualitative Interview**

Als Untersuchungsmethode wählt der Autor das problemzentrierte Interview als Methode des qualitativen Interviews. Das qualitative Interview ist nach Lamnek (1995, S. 35) zu den Methoden der empirischen Sozialforschung zu zählen und gewinnt gegenüber der teilnehmenden Beobachtung als „die qualitative Methode“ immer mehr an Bedeutung.

Als Gründe dafür nennt Lamnek (1995, S. 35) folgende:

- *Der Zugang in das soziale Feld über das Interviewen einzelner Personen stellt sich im Gegensatz zur Beobachtung als kleinere Herausforderung dar.*
- *Informationen, die aus den geführten Interviews gewonnen werden, sind durch ihre Aufzeichnung beliebig oft reproduzierbar, sie können intersubjektiv nachvollzogen werden und sind zusätzlich unverzerrt authentisch.*
- *Durch die in der qualitativen Forschung erzielten Entwicklungen bezieht man sich gerne auf durch Interviews entstandene Texte. Die sehr gründliche Auseinandersetzung mit Auswertungsverfahren als Interpretation von Texten leistete dabei einen entscheidenden Beitrag.*

Darüber hinaus möchte Lamnek (1995, S. 35) auch auf den hohen methodischen und methodologischen Status des qualitativen Interviews hinweisen, welcher für den Vergleich von Texten und seiner Interpretation Kontrollmöglichkeiten bietet.

Des Weiteren wird das Interview als Gesprächssituation definiert, die von den Beteiligten bewusst und gezielt hergestellt wird. Gemäß der Asymmetrie in der Frage-Antwort-Zuweisung stellt einer die Fragen, die von anderen beantwortet werden. Der Forscher „lebt“ von jenen verbalen Informationen, die er aus dem zu Befragenden im Rahmen eines qualitativen Interviews gewinnen kann.

Allgemeine Elemente, die das qualitative Interview beschreiben, sind folgende:

- Qualitative Interviews sind in der Regel Einzelbefragungen, die Fragen erfolgen mündlich und der Interviewer registriert die Antworten. (Lamnek, 1995b, S. 57)
- Vorformulierte Fragen und deren Reihenfolge sind aufgrund der Tatsache, dass sich der Forscher im Rahmen des Interviews permanent situativ anpassen muss, nicht vorgebar. Der Interviewer geht auf die Aussagen des Befragten ein und stellt danach seine weiteren Fragen. Der zu Befragende kann seine Gedanken mit eigenen Worten formulieren. Daraus resultiert eine viel offenere und freiere Gesprächsgestaltung, die für eine Reduktion der Asymmetrien zwischen Fragenden und Antwortenden sorgt. Demnach ist das qualitative Interview auch ein nicht standardisiertes Interview. (Lamnek, 1995b, S. 40)
- Durch die offen gewählte Fragestellung bei qualitativen Interviews müssen die Antworten des Befragten nicht in ein spezielles Antwortschema eingeordnet werden. (Lamnek, 1995b, S. 58f.)
- Beim neutralen bis weich verlaufenden Stil des qualitativen Interviews wird nach dem Kommunikationsstil beziehungsweise nach dem Interviewerverhalten unterschieden. Zwischen den beiden extremen Ausprägungen des weichen und des harten Interviews übernimmt das neutrale Interview in der Mitte den vermittelnden Part. „Beim weichen Interview versucht der Interviewer, das sympathisierende Verständnis für die spezielle Situation des Befragten zum Ausdruck zu bringen und dadurch die widerstrebende Haltung des Befragten abzubauen.“ (Lamnek, 1995, S. 57) Gerade dieses Einfühlen in die Situation und der Aufbau einer soliden Vertrauensbasis sind wichtige Parameter für verlässliche und auch gültige Befunde. (Lamnek, 1995b, S. 57f.)
- Da sehr häufig intime und sehr persönliche Themen Inhalt des Interviews sind, stellt das qualitative Interview eine Einzelbefragung dar. (Lamnek, 1995b, S. 60)

### 10.3.1.1. Methodologische Aspekte des qualitativen Interviews

Folgende methodologischen Prinzipien finden bei Lamnek (1995b, S. 64) Berücksichtigung:

- *Prinzip der Reflexivität von Gegenstand und Analyse*

*Explikation:* Interpretationshilfen werden für den Forscher dadurch geleistet, dass er den Interviewten durch Paraphrasieren, Nachfragen und vorsichtiges Interpretieren des Gesagten dazu bringt, seine Aussagen zu explizieren.

*Prozesshaftigkeit:* Hier wird der Forschungsprozess als Kommunikationsprozess verstanden. Die vom Interviewten gegebenen Antworten sind keineswegs einfach Meinungen oder Aussagen, die unabänderbar sind, sondern vielmehr „prozesshaft generierte Ausschnitte der Konstruktion und Reproduktion von sozialer Realität.“

- *Prinzip des Alltagsgesprächs*
- *Prinzip der Zurückhaltung durch den Forscher*

In qualitativen Interviews liefert der Befragte nicht nur die relevanten Informationen, sondern determiniert das Gespräch sowohl quantitativ als auch qualitativ. Der Forscher sollte sich dabei in Zurückhaltung üben, um keine Suggestivfragen und verzerrenden Elemente hervorzurufen. Seine Interventionen sollten aber behutsam erfolgen und nur dem Ablauf des Interviews dienen. (Lamnek, 1995b, S. 63)

- *Prinzip der Relevanzsysteme der Betroffenen*

„Anstelle der Prädetermination des Forschers soll der Befragte seine Wirklichkeit definieren.“ (Roth, 2004, S. 104)

- *Prinzip der Kommunikativität*

Möchte der Forscher an konkrete Informationen kommen, muss er mit dem Forschungsobjekt eine Beziehung eingehen und sich den kommunikativen Richtlinien des Interviewten anpassen.

- *Prinzip der Offenheit*

Das Interview ist jederzeit für unerwartete Informationen zugänglich.

- *Prinzip der Prozesshaftigkeit*

Primär werden in qualitativen Interviews Deutungs- und Handlungsmuster des Interviewten ermittelt, deren Entwicklung jedoch erst mit Fortdauer des Gesprächs passiert.

- *Prinzip der Flexibilität*

Der Forscher geht innerhalb des Interviews situationselastisch, variabel auf die Bedürfnisse des Interviewten ein, denn nur so kann im Interviewverlauf eine permanente Informationserweiterung und – vertiefung passieren. (Lamnek, 1995b, S. 63)

- *Prinzip der Explikation*

„Dadurch, dass die Aussagen im Interviewprozess interpretiert werden, „emergieren“ sie zur Theorie“.

- *Prinzip der datenbasierten Theorie*

Qualitative Interviews dienen eher der Entwicklung von Theorien als ihrer Prüfung.

### 10.3.1.2. Methodisch-technische Aspekte des qualitativen Interviews

Folgende methodisch-technischen Aspekte ergeben sich für die Durchführung von qualitativen Interviews: (Lamnek, 1995b, S. 68)

- Qualitative Interviews erfolgen in der vertrauten, alltäglichen Umgebung des Interviewten, um eine möglichst *natürliche Situation* zu schaffen und *authentische Informationen* zu bekommen.
- „Qualitative Interviews sind *nicht standardisiert*, d.h. die Fragen sind nicht vorab formuliert und es gibt keine spezifische Abfolge von Fragen. (Dies ist eine Konsequenz aus den zentralen methodologischen Prinzipien.)
- Schon beim *Zugang* zu den zu Befragenden ist die *Vertrauensbasis* wichtig; es empfiehlt sich daher, den Zugang über Dritte zu suchen, die als Vermittler zwischen Forscher und Befragtem beider Vertrauen genießen.
- Große Fallzahlen sind ausgeschlossen; es geht bestenfalls um *einige typische Fälle*, die durch *theoretical sampling* gewonnen werden.
- Aus der Nichtstandardisierung folgt, dass es *keine geschlossenen Fragen* geben kann.
- Qualitative Interviews erfordern vom Interviewer *höhere Kompetenz* als bei standardisierten Befragungen. Daher wird der Interviewer im Regelfall der Forscher sein.
- Der zu Befragende muss *Verbalisierungs- und Artikulationsvermögen* besitzen.
- Die Atmosphäre beim Interview muss absolut vertraulich und freundschaftlich-kollegial sein.

- Es ist eine *offene Gesprächstechnik* zu praktizieren; der Interviewer ist *anregend-passiv*.
- Die *Asymmetrie der Kommunikationssituation* im qualitativen Interview (einer erzählt, der andere hört zu) ist tendenziell auch im Alltag üblich und wirkt – richtig praktiziert – gegenüber dem Befragten als *positive Sanktion*.
- *Aufzeichnungsgeräte* (Tonband und Video) sind unverzichtbar, um die Fülle der Informationen komplett zu haben und systematisch auswerten zu können.
- Das qualitative Interview kann *länger* dauern, weil es dem Alltagsgespräch ähnlicher ist als das quantitative.“

### 10.3.1.3. Formen des qualitativen Interviews

1. „das narrative Interview
2. das problemzentrierte Interview
3. das fokussierte Interview
4. das Tiefen- oder Intensivinterview
5. das rezeptive Interview“ (Lamnek, 1995, S. 68ff.)

### 10.3.2. Das problemzentrierte Interview

Beim problemzentrierten Interview tritt der Forscher nicht ohne jegliches theoretisch-wissenschaftliche Vorverständnis in die Erhebungsphase ein. Der Forscher findet dabei durch Literaturstudium, eigene Erkundungen im Untersuchungsfeld oder Ermittlungen des Fachwissens von Experten unterschiedliche Möglichkeiten vor, sich auf die Studie vorzubereiten. Um nicht völlig theorie- und konzeptlos in das Forschungsfeld einzutreten, filtert der Forscher die gesammelten Informationen und formt sie zu einem theoretischen Konzept. Selbst wenn seine Vorstellungen nur dem Alltagswissen entsprechen, werden sie in die Untersuchung integriert. Gemäß dem Erzählprinzip ist die Bedeutungsstrukturierung der sozialen Wirklichkeit dem Befragten allein überlassen, das theoretische Konzept des Forschers hingegen bleibt gegenüber den Bedeutungsstrukturierungen des Interviewten offen. „Stellt sich an der Konfrontation mit der sozialen Realität heraus, dass das Konzept unzureichend oder gar falsch ist, wird es modifiziert, revidiert und erneut an der Wirklichkeit gemessen.“ (Lamnek, 1995, S. 75)

Die Datenerhebung kann in der qualitativen Sozialforschung im Wesentlichen mit Hilfe von vier Techniken erfolgen: (Lamnek, 1995, S. 77)

- *Kurzfragebogen*: Hier fallen Datenerhebung und Datenerfassung zusammen. Es werden Informationen erfasst, die für die Interpretation der weiteren Informationen einen zusätzlichen „sozialen background“ angeben und „die Auseinandersetzung mit dem Gegenstand des Interviews initiieren.
- *Leitfaden*: Der Forscher konzipiert aus seinen vorab vorhandenen Überlegungen zum Problembereich einen Leitfaden, um vorwiegend jene Themenbereiche, die der Befragte von sich aus angesprochen und ausreichend behandelt hat, zu streichen. Darüber hinaus dient der Leitfaden aber auch dazu, nicht behandelte Themenbereiche auszusondern und nachzufragen.
- *Tonbandgerät*: Mit diesem Hilfsmittel wird das gesamte Interview mit dem Einverständnis des Befragten aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert.
- *Postskript*: Additiv zum Transkript des Interviews soll vom Forscher auch ein Postskript angefertigt werden, worin Gespräche, die vor und nach dem Einschalten des Tonbandgerätes geführt wurden, enthalten sein sollen. Sollte es notwendig sein, macht sich der Interviewer auch Notizen zu den Rahmenbedingungen des Interviews, sowie zu nonverbalen Reaktionen wie Gestik, Mimik oder Motorik des Befragten.

Der Autor hat für die Durchführung der Interviews einen Leitfaden erstellt und für die Datenerfassung ein Tonbandgerät zur Anwendung gebracht. Es erklärten sich alle InterviewpartnerInnen nach einem Hinweis auf die Datenerhebungsmethode im Vorfeld mit der Aufzeichnung der Interviews mittels Tonbandgerät einverstanden.

Wichtige Differenzierungskriterien für das problemzentrierte Interview nach Lamnek (1995, S. 78) sind:

- „Das problemzentrierte Interview ist eingebettet in und konstituiert eine Methodenkombination.
- Der Forscher geht zwar mit einem theoretischen Konzept ins Feld, wobei aber die Dominanz der Konzeptgenerierung durch den Befragten erhalten bleibt.
- Die theoretischen Konzepte des Forschers werden laufend durch das Interview modifiziert, also durch das Interview auch geprüft.
- Deduktion (theoretisch) und Induktion (empirisch) gehen Hand in Hand.
- Der Forscher teilt sein theoretisches Konzept im Interview nicht mit; es ist vorläufig und soll nicht „suggestiv“ beeinflussend wirken.
- Da dem problemzentrierten Interview auch ein standardisierter Kurzfragebogen vorausgehen kann, „vermittelt“ es zwischen quantitativen und qualitativen Interviews.
- Ein Leitfaden für das Interview ist zulässig, um alle dem Forscher wichtig erscheinenden Themenbereiche abzudecken und fehlende nachzufragen.“

### 10.3.3. Auswertungsverfahren: Die Inhaltsanalyse

Bei der empirischen Untersuchung dieser Diplomarbeit werden die erarbeiteten Textversionen der Transkriptionen einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Folgende vier Schritte beschreiben die Vorgehensweise bei einer qualitativen Inhaltsanalyse: (Lamnek, 1995, S. 108f.)

- Zu Beginn werden Nebensächlichkeiten aus den einzelnen Transkriptionen entfernt und die zentralen Ausführungen der Interviewten hervorgehoben.
- Die wichtigsten Textteile werden in weiterer Folge einer inhaltsanalytischen Auswertung unterzogen. Dabei werden die prägnantesten Textstellen dem Transkript entnommen, es entsteht eine neue, kompaktere Textversion.
- Dieser neue Text wird nun kommentiert und bewusst wertend in die Arbeit des Forschers integriert. So werden die Besonderheiten der jeweiligen Befragung charakterisiert und entsprechend hervorgehoben.
- „Von den einzelnen Interviews werden Einzelanalysen erstellt. Ergebnis ist eine Charakteristik des jeweiligen Interviews, bei der Interpretationen und Wertungen des Forschers mit einfließen.“ (Roth, 2004, S. 110)

Die generalisierende Analyse nach Lamnek (1995b, S. 108) dient dazu, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der durchgeführten Interviews festzustellen.

Folgende Vorgehensweise findet man bei der generalisierenden Analyse vor: (Lamnek, 1995b, S. 109)

- Zuerst werden Gemeinsamkeiten der einzelnen Interviews herausgefiltert.
- Folgend werden auch die inhaltlichen Differenzen der einzelnen Interviews herausgearbeitet.
- Grundtendenzen in den Unterschieden sowie den Gemeinsamkeiten müssen berücksichtigt werden.
- Werden im Rahmen der Analyse unterschiedliche Typen von Befragten, Aussagen und Informationen entdeckt, dann werden diese unter Bezugnahme auf den Einzelfall dargestellt und interpretiert.

## **10.4. Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse**

Nachfolgend werden die einzelnen Interviews dieser empirischen Untersuchung analysiert und ausführlich beschrieben. Die Transkriptionen der Interviews befinden sich im Anhang. Um die Anonymität der interviewten Experten zu gewährleisten, wird weder deren Unternehmen noch deren Namen in der Arbeit erwähnt.

An dieser Stelle möchte der Autor auf die Skizzierung des Verhältnisses zwischen Sportverein und Berateragentur einerseits und der Beziehung zwischen Sportverein und dem entscheidenden „Umwelt“ Sponsor (Unternehmen) andererseits, das im Kapitel 7.2.1. in der Abb. 17 im Detail beschrieben wurde, hinweisen. In den geführten Experteninterviews bildete diese Konstellation die Grundlage.

### **10.4.1. Interview 1**

#### *10.4.1.1. Interviewpartner*

Befragt wurde ein Fachberater mit profunden Prozessberatungkenntnissen eines globalen Beratungsunternehmens.

#### *10.4.1.2. Charakteristik des ersten Interviews*

Grundsätzlich ist zu sagen, dass der Befragte auf dem Gebiet der Komplementärberatung sehr kompetent erscheint, da er einerseits seit Jahren in der Fachberatung tätig ist und andererseits aber auch eine Komplementärberatungsausbildung absolviert hat und durchaus großes Verständnis und Offenheit gegenüber der Prozessberatung beweist.

Bevor die momentane Situation am Beratungsmarkt beziehungsweise die Trends und Entwicklungen der Beratung seitens des Experten näher beschrieben werden, ist zu erwähnen, dass er die aktuelle wirtschaftliche Situation auf keinen Fall ausklammern kann. So ist er zu dem Entschluss gelangt, dass die Entwicklung in unterschiedliche Richtungen gehen kann, wobei sich die Geister darüber scheiden und man nicht wirklich abschätzen oder voraussagen kann, in welche Richtung der Kurs führt.

Betrachtet der Befragte aber nun unter Berücksichtigung der jetzigen wirtschaftlichen Lage die Nachfrageseite am Markt, so ist klar erkennbar, dass Kunden nicht nur nach inhaltlichen Inputs trachten, sondern immer stärker das Verlangen aufkommt, in Prozessen mitzudenken, die Organisation mit einzubeziehen und eine Umsetzung mitzugestalten. Daraus resultiert für den Experten eine wesentliche Frage: Fokussiert man in Krisenzeiten das „Altbekannte“ und verfällt trotzdem in nicht hilfreiche Verhaltensmuster oder sieht man die Krise als Entwicklungschance und macht dadurch einen Schritt nach vorne? Zum einen wird bei einer Tendenz zum „Altbewährten“ die Richtung der Fachberatung (z.B. „Cost Cutting“) eingeschlagen, zum anderen ziehen die „Mutigen“ Prozessberater zu Rate, wobei die zentrale Frage lautet: Wie gehe ich mit der unsicheren Situation um? Aus seinen umfassenden Wahrnehmungen leitet der Befragte aus der laufenden Tätigkeit, global gesehen, dennoch eine spezielle Nachfragesituation ab, die in beide Richtungen geht: „Leadership in der Krise“ (Wie komme ich durch schwierige Zeiten?) ist genauso ein zentrales Thema wie „Cost Cutting“.

Dem systemischen Beratungsansatz misst der Befragte folgende Bedeutung bei: „Viele haben sich diesen Zusatz auf die Fahnen geschrieben, ohne zu wissen, was das eigentlich heißt. Zu Beginn war „systemisch“ ein Differenzierungsmerkmal, das die Differenzierungsmöglichkeit zunehmend verloren hat. Tendenziell sucht man zusehends nach anderen Differenzierungsmerkmalen.“ Primär kommt diese Methode bei Beratungsunternehmen vor, die einfach auch den entsprechenden Background haben, eine spezielle Haltung spiegelt sich eindeutig wider. Weiters sieht der Experte eine Pendelbewegung, in der das Pendel von der klassischen Fachberatung über die klassische Prozessberatung bis hin zur systemischen Prozessberatung ausschlägt. Das „Systemische“ ist dabei als natürliche Gegenbewegung zur klassischen Fachberatung zu verstehen, wobei zuerst einmal in den Gegenpol hineingegangen werden muss, bevor man wieder in die Mitte zurückkehrt und beide Pole zusammenbringen kann.

In Bezug auf Komplementärberatung liefert der Befragte eine klare Definition: „Komplementarität ist also das Zusammenwirken von spezifischer Fachkompetenz, die durchaus weit laufend ist, als auch einer Prozesskompetenz. Und das Ganze basierend auf einer Haltung, dass man das nämlich verknüpfen kann.“

Zur Umsetzung gibt es für den Experten wenige Personen, die beide Beratungsrichtungen in sich vereinen können, zumal es auch eine extreme Gratwanderung ist, permanent zu entscheiden, ob ich in den Inhalt hineingehen oder explizit den Prozess unter die Lupe nehmen will? Auch die Reflexion trägt für den Befragten dazu bei, dass Einzelpersonen beide Beratungsrichtungen nicht mühelos vereinen können. „Ich muss mich quasi ständig selbst und gleichzeitig mein Gegenüber, das System beobachten können, und wie wir alle wissen, hat jeder seine blinden Flecken. Es erfordert also extrem erfahrene Menschen, die in der Aktivität, wo sie etwas tun, bereits mitreflektieren, selber sehr wenige blinde Flecken haben und letztendlich „zum Wohle des Klienten“ entscheiden, in welche Richtung die Beratung gehen soll.“

Auf die Frage, ob der Befragte die Erstellung eines Sponsoringkonzeptes mit entsprechenden Inhalten seitens einer Beratungsagentur für Sportvereine als Fachberatungsprozess sieht, antwortete er mit einem klaren Ja. Die Erstellung eines Sponsoringkonzeptes will er innerhalb der Beziehung Agentur – Verein – Sponsor jedoch auf keinen Fall als getrennten Prozess sehen: „Mit einem fertigen Konzept von der Agentur als Verein auf den Sponsor zuzugehen, ist für mich kein gangbarer Weg. Die Agentur kann eigentlich nur ein erstes Grobkonzept liefern und spätestens dann muss der potenzielle Sponsor miteinbezogen werden. Wenn das wirklich eine „win-win-Situation“ zwischen Verein und Sponsor werden soll, dann muss man beide an einen Tisch bekommen.“ Der Sponsor und der Verein müssen Partner auf Augenhöhe sein, wobei der Verein seine Orientierung, Vision klar festlegen und die Rolle, in der er den Sponsor sieht, ebenso eindeutig definieren und gemeinsam gestalten muss. „Ich beginne hier beispielsweise mit einem Fachberatungsprozess, der relativ bald übergreift und eine stärkere prozessuale Komponente bekommt. Die Anwendung des komplementären Beratungsansatzes macht hier für mich durchaus Sinn, ja“, führt der Befragte aus.

Dass Komplementärberater zukünftig aufgrund der Besonderheiten ihre Beratungstätigkeiten vermehrt auf NPOs im Sinne von Sportvereinen legen werden, glaubt der Befragte nicht. Genauso wenig meint er aber auch, wird man NPOs hinsichtlich Beratung meiden. „Beides wäre zu extrem, Komplementärberater werden in der Beratung von NPOs nur etwas machen, wenn es sich ergibt. Den Bereich schätze ich als viel zu klein ein, als dass ein Unternehmen davon entsprechend leben könnte.“

Auf die Frage, wie der Befragte die Vorgehensweise im operativen Beratungsprozess hinsichtlich der Beziehung Agentur – Verein – Sponsor skizzieren würde, liefert er einen „roten Faden“, der eindeutig nachvollziehbar ist und einer komplementären Methode sehr nahe kommt. Der erste Schritt muss zwischen dem Sportverein und dem Fachberater gemacht werden, um eine Vision festzulegen und ein Ziel zu definieren. „Bevor ein Sponsoringkonzept überhaupt erarbeitet wird, sollte ich festlegen, wohin ich mit meinem „Laden“ überhaupt will.“ Diese Visionsdefinition zielt in weiterer Folge darauf ab, dass man sich darüber im Klaren sein muss, welche Werte man überhaupt anbieten kann, bevor man sich auf Sponsorensuche begibt. Eine eigene Identitätsbestimmung des Sportvereins muss eigentlich bereits in den ersten Zusammenkünften mit der beratenden Agentur (Fachberater) besprochen werden und erst wenn es weiterfolgend darum geht, welche Elemente das Sponsoringkonzept überhaupt haben soll, muss sich womöglich der Prozessberater „einschalten“ und notwendige Prozesselemente liefern. Darüber hinaus kommt es für den Experten durchaus in Frage, dass diese Visionsarbeit mit dem Verein bereits unter Zuhilfenahme eines Prozessberaters passiert, da der Agenturvertreter an dieser Stelle schon Unterstützung brauchen könnte und Prozesselemente für die Identitätsbestimmung notwendig sind. Steht letztendlich das Sponsoringkonzept nach vorgeleisteter Arbeit, sollte man wiederum gemeinsam (Fach- und Prozessberater) auf Sponsorensuche gehen und den Vereinsmitarbeiter aus der Visionsarbeit auf alle Fälle eingliedern. Summa summarum sieht der Befragte die Kunst der Komplementärberatung im Sportsponsoring darin, dass je nach Bedarf und Situation eine permanente Wechselwirkung zwischen Prozess- und Fachelementen stattfinden kann.

Generell sieht der Befragte die Komplementärberatung am Beratungsmarkt lediglich als „Nebengeräusch“. Aufgrund der Komplexität dieser Beratungsmethode gibt es für den Experten kaum Personen, die sowohl Fachberatung als auch Prozessberatung abbilden können. Dies spiegelt sich dann auch in den Beratungsunternehmen wider. Für Unternehmen, die beide Beratungsausrichtungen vereinen wollen, stellt dies eine Zerreißprobe dar. Beide Kompetenzen in zwei unterschiedlichen Unternehmen zu haben, stellt eine extreme Herausforderung an die Haltung.

## 10.4.2. Interview 2

### 10.4.2.1. Interviewpartner

Befragt wurde ein Fachberater mit fundierten Prozessberatungskennnissen aus der Praxis als Gesellschafter eines Beratungsunternehmens.

### 10.4.2.2. Charakteristik des zweiten Interviews

Eine Momentaufnahme zeigt dem Befragten zum einen eine „Überschwemmung“ am Beratermarkt, zum anderen kristallisiert sich eine Zweiklassengesellschaft unter den Beratern heraus. „Einzelkämpfer“ versuchen sich am Markt gegen große Beratungsunternehmen durchzusetzen. Den Kunden sieht der Experte bis jetzt relativ beratungsresistent, in Zukunft darf man sich mehr Offenheit gegenüber „neuen“ Beratungsansätzen erwarten. Der Trend geht für den Experten ganz klar in Richtung Komplementärberatung: „Nur den systemischen Ansatz zu wählen ist wahrscheinlich zu wenig, Fachberatung alleine ist auch nicht optimal, weil einfach immer Menschen und Prozesse dabei sind.“ Deswegen sieht der Befragte im komplementären Ansatz durchaus Potenzial: „Auf geänderte Marktbedürfnisse lässt sich mit komplementären Beratungsmethoden sehr gut reagieren.“

Gegenüber dem systemischen Ansatz vertritt der Befragte zwei Meinungen: Zum einen hält er es für durchaus möglich, dass sich manche Berater diesen Zusatz aus marketingtechnischen Gründen an die Fahnen heften und ihn als eine Art Modeerscheinung sehen. Zum anderen sieht er diesen Ansatz vor allem bei größeren Unternehmen als sehr wichtiges Prozessgestaltungselement und Prozessbegleitungselement. „Da wir am österreichischen Markt ca. 90% kleine Unternehmen vorfinden, ist der systemische Ansatz wahrscheinlich kein Instrument, das den entscheidenden Vorteil bringt. Eher wird man in kleineren Unternehmungen auf Unverständnis und Ablehnung stoßen.“ Nichtsdestotrotz sieht der Experte die Kombination aus systemischem Ansatz und Fachberatung als sehr zielführend, nahezu ideal.

Aus dieser Verbindung resultiert für den Befragten auch die Definition für Komplementärberatung, die wie folgt lautet: „Die Verbindung von Fachberatung mit systemischer Prozessberatung.“

In der Beziehung Beratungsagentur – Verein – Sponsor ist laut dem Befragten in einem ersten Schritt entscheidend, dass die Agentur dem Verein aufzeigt, welche fachlichen Möglichkeiten von Sportsponsoring eigentlich in Frage kommen: Wie bin ich mit dem richtigen Konzept interessant für den Sponsor, wie gestalte ich letztendlich die Vorgehensweise? Für den Experten ein rein fachliches Thema!

Hab ich in einem zweiten Schritt einen Sponsor für mich als Sportverein gewinnen können, ist es für den Befragten entscheidend, die nötige Beziehung aufzubauen. Es gilt, sich in den Sponsor „hineinzudenken“ und zu überlegen, welche Punkte für diese Kooperation entscheidend und wichtig sind? Der Befragte erläutert folgende Situation: „Wie reagiert der Sponsor in der Beziehung zum Sportverein auf unerwartete Dinge, wie etwa sportlichen Misserfolg, die im rein fachlich orientierten Sponsoringkonzept der Agentur nicht explizit erarbeitet wurden? Die fachliche Richtung wurde im Konzept eindeutig festgelegt, doch nun hat sich die Ausgangssituation verändert. Es bedarf einer Neuorientierung und einer Kursänderung im Prozess. Wie geht man damit um?“ Genau an dieser Stelle verweist der Experte auf den verzahnten Einsatz von Prozess- und Fachberatungselementen. Wenn sich die Anforderungen des Sponsors durch unvorhergesehene Ereignisse ändern, beweist man durch die Anwendung des komplementären Beratungsansatzes wesentlich mehr Flexibilität.

Auf die Frage, ob der Befragte zwischen Agentur – Verein – Sponsor auch Spannungsfelder in den einzelnen Beziehungen zueinander erkennen kann, antwortet er wie folgt. Der Experte ist hier der Ansicht, dass alleine in der Organisation „Verein“ sehr viele unterschiedliche Interessen vorliegen. Daher ist es für den Befragten wichtig, mit dem Verein, bevor man tiefer in Sponsoringkooperation vordringt, strategisch zu arbeiten. Eine Ist-Stand-Analyse, die beabsichtigte Ziele und vor allem die eigene Sichtweise klärt, ist dabei ein entscheidendes Mittel. Erst wenn die Ausrichtung des Vereines in einer Art Selbstreflexion geklärt ist, macht es Sinn, zu sondieren, welcher Sponsor in Frage kommt.

Kritikpunkte gibt es für den Befragten in der Anwendung des komplementären Beratungsansatzes keine. Einzig in Situationen, die schnelle Entscheidungen verlangen, ist es laut dem Befragten angebracht, nicht noch einen Prozess zu durchleuchten und noch eine Rücklaufschleife zu setzen, sondern die in Frage kommenden Möglichkeiten abzustecken und auf inhaltlicher Ebene rasch zu entscheiden. Darüber hinaus sieht der Experte in den Eigenschaften und Beschaffenheiten von NPOs (Sportvereinen) keine besondere Eignung, um den komplementären Ansatz zur Anwendung zu bringen: „Man kann ihn grundsätzlich überall anwenden.“

### **10.4.3. Interview 3**

#### *10.4.3.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde ein Systemtheoretiker, Prozessberater, der bei einem internationalen börsennotierten Unternehmen in der Organisationsentwicklung tätig ist.

#### *10.4.3.2. Charakteristik des dritten Interviews*

Der Befragte beschreibt die Überschwemmung am nationalen Beratermarkt folgendermaßen: „4000 Berater sind am österreichischen Beratermarkt und 400 wären eigentlich von Nöten. Das heißt, wir haben eine klare Übersättigung am österreichischen Markt, und das bereits auch vor der Wirtschaftskrise.“ Zwei Effekte leitet der Experte daraus ab: Zum einen bietet diese Situation für Dienstleister und Anbieter, die sich aufgrund ihrer Qualität aus einer Gruppe von Mitbewerbern herauschälen, eine sehr gute „Überlebenschance“. Zum anderen liegt der Nachteil darin, dass der Kunde nur mehr schwer entscheiden kann, was in einem gesunden Preis-Leistungs-Verhältnis steht, und dadurch möglicherweise ins Leere greift.

Hinsichtlich des Fachberatermarktes ist sich der Befragte sicher, dass Kunden auch in Zukunft auf diesen Ansatz ohne Sorge zurückgreifen werden. „Das Fachberatungssegment ist ein etabliertes Modell, die Kunden beweisen keine Schwäche, wenn sie auf Fachberater zurückgreifen. Der Wettbewerbsvorteil gegenüber meinem Mitbewerb hält sich allerdings in Grenzen, weil mein Nachbar tut es auch.“ Daraus folgt, dass der Befragte ein sehr großes Potential am so genannten zweiten Ast sieht: der Prozessberatung. Hier liegen noch unwahrscheinliche Effizienzpotenziale. Würden sich Unternehmen im Rahmen eines Veränderungsprozesses dazu bekennen, dass es für sie nicht nur eine Milestone-Planung von A nach B gibt, sondern womöglich auch systemische Entwicklungen in sozialen Systemen dazwischen, würde man durch die Anwendung von Prozessberatungsmethoden und –ansätzen eindeutige Vorsprünge gegenüber anderen herausholen. Das heißt, der Befragte hofft, dass zukünftig auf geänderte Bedürfnisse am Markt mit einer komplementären Form der Beratung reagiert wird.

Es würde den Befragten jedoch wundern, wenn der systemische Ansatz als Trenderscheinung in den nächsten zehn Jahren wieder vom Tisch wäre. Der Experte meint dazu: „Ich glaube, dass es als Modetrend insofern vom Tisch ist, als es zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Es ist insofern zur Selbstverständlichkeit geworden, dass es etwas gibt in sozial komplexen Systemen, die nicht wie triviale Systeme abgebildet sind, das von jedem Mentor, von jedem Verantwortungsträger einer komplexen Organisation nicht nur erkannt, sondern auch akzeptiert und gesehen wird, dass es etwas ist, was unter die Lupe genommen werden muss, vielleicht heißt es nicht mehr systemischer Ansatz, wird als solcher nicht mehr benannt, aber die Leute kriegen mit, dass sich zwischen Menschen was abspielt, was auf der einen Seite eine riesen Chance in sich birgt, wenn ich es entsprechend begleite, oder ein großes Risiko hat, wenn ich es ignoriere.“

Das Verständnis von Komplementärberatung beschreibt der Befragte aus dem Kontext heraus: Ein Manager, der seine Organisation von A nach B bringen muss, braucht unterschiedlichste Fähigkeiten und Kompetenzen, um dies auf höchsteffiziente Art und Weise erledigen zu können. Einerseits braucht er Fach-Know-how. Nichtsdestotrotz wird der verantwortliche Manager erkennen müssen, dass Milestones innerhalb eines Projektes nicht linear abgebildet sind und aus komplementärer Sicht Prozessmanagementelemente notwendig sein können. Das heißt, Verantwortungsträger können hergehen und nicht reagieren, sondern komplementär in der Planung von A nach B den Ansatz der Prozessberatung zusätzlich zum Fachverständnis mit an Bord nehmen und mit dem Prozessberater gemeinsam das Projekt planen.

Bevor der Befragte auf die Anwendung des komplementären Beratungsansatzes in Sportsponsoringprojekten bei Non-Profit-Organisationen wie Sportvereinen eingeht, weist er ausdrücklich darauf hin, dass er zwischen Profit- und Non-Profit-Organisation nicht unterscheidet. „Non-Profit-Organisationen würden einem schnell einmal vorgaukeln, dass hier andere Gesetze gelten würden, aber dass eine Organisation nicht unbedingt Gewinnmaximierung und Gewinnerzielung betreiben muss und darauf nicht ausgerichtet ist, heißt umgekehrt nicht, dass sie nicht betriebswirtschaftlich vernünftig geführt werden müsste.“

Grundsätzlich steht ein Sportverein, auch wenn er als Non-Profit-Organisation gesehen wird, sehr wohl in einem Wettbewerb. Vor allem im professionellen Sport muss er gegenüber Konkurrenten genauso besser sein, Entwicklungen rasch erkennen, Evaluationen entsprechend schlagkräftig durchführen und braucht daher auch die finanzielle Substanz im Hintergrund. Als Beispiel nennt der Befragte hier den österreichischen Skiverband.

Der Befragte sieht in der Schnittmenge zwischen zwei kooperierenden Systemen (Verein – Sponsor) hinsichtlich Strategie, Struktur, Kultur und Vision einen entscheidenden Parameter, um bestimmen zu können, wie effizient es wäre, gemeinsam den Weg fortzusetzen. Wo gibt es vielleicht mögliche Synergien, die durch eine Übereinanderlegung unterschiedlicher Strukturen besser genutzt werden können? Durch eine entsprechende Prozessberatung könnte festgestellt werden, dass beispielsweise bestehende Kompetenzen im Bereich A des Vereins oder B des Sponsors besser funktionieren, wenn sie zusammenarbeiten. Gemäß dem Ansatz der Prozessberatung müssen allerdings alle Bedürfnisträger und Interessensvertreter berücksichtigt werden. „Dennoch sehe ich in der komplementären Beratung im Sportsponsoring eine ständige Wechselwirkung von Fach- und Prozesselementen, nie kann eine Methode alleine herangezogen werden“, führt der Befragte aus. Im operativen Beratungsprozess ergeben sich daher für ihn folgende Schritte:

1. Der Verein will mit dem Sponsor langfristig kooperieren: Gemeinsame Ziele und Visionen werden unter Rücksichtnahme auf Prozess- und Fachberatung definiert. „Der Fachberater ist ja Teilnehmer des Prozesses und der Prozessberater der, der den Prozess von außen begleitet“ gibt der Experte zu bedenken. In diesem entscheidenden Pool zu Beginn sind bereits Fachkräfte, Fachkompetenzträger, Vereinsvertreter genauso wie Sponsorenvertreter, die an einer konkreten Vision basteln. Der Prozessbegleiter begleitet aber bereits hier die „Zielfindung“.
2. In einem zweiten Schritt gilt es mit den Fachkräften, Vertretern des Vereins und Sponsorenvertretern einen ausgewogenen Strategiefindungsprozess zu starten, um das beste Ergebnis zu erreichen. Da jeder Einzelne in diesen Prozess emotional verstrickt sein kann, unterschiedliche Bedürfnisse auftreten und sehr starke Eigeninteressen durchaus differieren können, ist es entscheidend, einen Prozessberater zu haben, der sich bestenfalls inhaltlich überhaupt nicht einmischt, aber dafür sorgt, dass alle Beteiligten am gleichen Strang ziehen und der Prozess hocheffizient geführt wird.

3. Bevor das Strategieentwicklungspaket fertig geschnürt wird, gilt es zu überlegen, wie die Strategie auf das Gesamtsystem und die Organisationsformen, beziehungsweise auf die Struktur des Vereins aber auch des Sponsors wirkt. In Anbetracht der Auswirkungen auf die verschiedenen Organisationen muss man antizipieren, welche Bereiche verstärkt, verschlankt, zusammengeführt oder bewusst auseinander gehalten werden müssen. Summa summarum wird es auch hier nicht ohne Fachberater und Verantwortungsträger aller Beteiligten gehen, dennoch muss der begleitende Prozessberater Sichtweisen eröffnen, die Dinge aufzeigen, auf die man schauen muss, wenn es um die effiziente Bildung einer Gesamtorganisation geht.

4. Unterschiedliche Bedürfnisträger haben zumeist auch unterschiedliche Kulturen und dadurch auch differente Historien und Wesensanlagen. Natürlich hat die definierte Strategie auch Auswirkungen auf die Kultur. Der Befragte vertritt hier folgende Meinung: „Der Prozessberater hilft das zu erkennen und darauf zu reagieren, im besten Fall auch proaktiv, um manches abzufangen. Er ist immer der, der nebenher geht. Der Fachberater ist als Mitexperte für die Inhalte zu sehen, der mit dem Außenauge drauf sieht, Zusätzliches einbringt, aber auf der Inhaltsseite bleibt.“

Der permanenten Wechselwirkung zwischen Fach- und Prozessberatung misst der Befragte höchste Bedeutung bei. Der Experte gibt jedoch zu bedenken, dass der Prozessberater im Idealfall nicht im System stehen sollte.

Auf die Frage, ob sich der Befragte vorstellen könne, dass sowohl Fachberatung als auch Prozessberatung in einer Person vereint zur Anwendung gebracht werden können, antwortet er mit einem klaren JA. Der Experte ist davon überzeugt, dass der Berater und der Verantwortliche für das gemeinsam zu bewältigende Projekt eine Person sein kann, egal ob Fach- oder Prozessberater. „Es wäre eine monopolistische Frechheit von Beratern zu sagen, dass alles und jedes Veränderungsprojekt immer nur durch externe Beratung gut gestemmt werden könnte. Das ist eine Lüge. (...) Es kommt auf die Komplexität an. Irgendwann kann es jedoch so komplex werden und ich erreiche eine Ebene, dass ich jemanden Externen brauche“, führt der Befragte dazu aus.

Als einen Kritikpunkt der „verzahnten“ Anwendung von Fach- und Prozessberatung sieht der Befragte die Bestimmung der Grenze zwischen internen und externen Fähigkeiten innerhalb einer Organisation. Manche Organisationen bauen internes Know-how über lange Zeit auf, bilden ihre eigenen Projektmanager aus.

Dies kann soweit führen, dass Organisationsmitglieder über ihre Grundfähigkeiten hinaus eigene Unterorganisationen als Berater entwickeln und dadurch als Teil des Systems eigentlich externen Beratern sehr ähnlich sind. Darüber hinaus gilt es, Szenarien, in denen Organisationsmitglieder nicht mehr „enabled“, weiterentwickelt werden müssen und der angestellte Berater selbst innerhalb des Systems aktiv wird, zu entwickeln. Der interne Berater geht quasi wie ein externer Prozessbegleiter in die Organisationsprozesse hinein. Erst wenn die Komplexität so zunimmt, dass es notwendig wird, vom internen Feld in die externe Welt hinauszugehen, dann ist der „interne Berater“ zu sehr Teil des Systems und es stellt sich als unumgänglich heraus, Spezialisten für diese komplexen Aufgabenfelder von außen hinzuzuziehen.

Folgendermaßen sieht der Befragte zwei weitere Kritikpunkte in der Anwendung der Komplementärberatung im Sportsponsoring bei NPOs :

- Interessenskonflikte: Der Komplementärberater darf keinesfalls versuchen, gegenüber seinen eigenen Bedürfnissen und den Bedürfnisse anderer „everybody’s darling“ zu sein. Er würde dabei nicht weiterkommen und ein schlechtes Ergebnis für das gesamte System (Agentur – Verein – Sponsor) liefern.
- Wenn kurzfristige „Change-Projekte“ gestemmt werden müssen, ist der systemische Part in der Komplementärberatung nicht immer der richtige Zugang. Konkret nennt der Befragte folgendes Beispiel: „Ich steh vor einem brennenden Haus und muss jetzt löschen. Ich kann mir nicht leisten, in der Situation einen Fachberater an Bord zu holen und zusätzlich einen Prozessberater, um proaktiv einen Plan zu schmieden, wie ich dieses Haus löschen werde. Jetzt muss ich auf meine Basisinstinkte vertrauen, dass ich die richtigen Leute zur richtigen Stelle schicke, ohne dass diese in Konflikt miteinander geraten, muss als Fachberater die Entscheidung treffen, um dieses Haus bestmöglich zu löschen.“ Hier würde der externe systemische Beratungsansatz einfach zu lange dauern.

#### **10.4.4. Interview 4**

##### *10.4.4.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde eine Systemtheoretikerin mit Lehrtätigkeit an der Universität Wien und Praxiserfahrungen als Begleitforscherin von Beratungsprojekten einer systemisch orientierten Beratergruppe in Wien.

##### *10.4.4.2. Charakteristik des vierten Interviews*

Für die Befragte hat sich der Beratungsmarkt durch die momentane Finanzkrise insofern verändert, als dass größere Unternehmen, die bisher durchaus auch Beratung eingesetzt haben, auf der Bremse stehen und keine unbedingte Notwendigkeit auf diesem Gebiet sehen. Was kleinere und mittlere Unternehmen betrifft, ist die Expertin überzeugt, dass diese schon von Haus aus eher Beratung in Anspruch genommen haben, wenn ein akutes Problem vorgelegen ist. Die Befragte explizit dazu: „Nach meiner Beobachtung ist ein Zurückfallen der Beratungsprojekte, wo es sich um nicht wirklich akute Probleme handelt, zu beobachten.“

Den systemischen Beratungsansatz sieht die Expertin als einen „Klax“ in der Beratungsszene. Mit einem Marktanteil von nicht einmal 10% handelt es sich hier nach wie vor um ein Nischenphänomen. „Anfang der 90er und so um 2000 herum, wo ich mit Firmen Gespräche geführt hatte, die nur Fachberatung, andere, die sowohl Fach- als auch Prozessberatung und systemische Prozessberatung hatten, und solche, die systemische Beratung hatten, lautete der Grundtenor, dass sie die unterschiedlichen Ansätze gerne integriert hätten“, so die Expertin.

Unter dem komplementären Beratungsansatz versteht die Befragte eine Projektsituation, in der konkret darauf zu achten ist, was sozusagen im Moment auf der inhaltlichen Ebene und was auf der Prozessebene notwendig ist.

Den komplementären Ansatz in einer Person zu vereinen sieht die Expertin klar als Überforderung. Da im Hintergrund zumindest eine zusätzliche Person die Supervisionsrolle einnehmen sollte, ist es kaum denkbar, Einzelne als Komplementärberater auftreten zu lassen. Die Expertin schildert dazu folgende Erfahrung aus ihrer Praxis: „Ich glaube, dass das Grundverständnis da sein muss, weil sonst die Interaktion und Kommunikation zwischen zwei unterschiedlichen Vertretern von Beratungsansätzen fast nicht funktionieren kann.“

Ich habe erlebt, dass beide Vertreter in einem Projekt von „Prozess“ gesprochen haben, bis ich sie gefragt habe, was sie eigentlich unter „Prozess“ verstehen. Herausgestellt hat sich, dass beide eine unterschiedliche Auffassung hatten, wenn sie den Begriff „Prozess“ verwendeten.“

Hinsichtlich der Anwendung des komplementären Beratungsansatzes in Sportsponsoringprojekten bei Sportvereinen, spricht sich die Befragte ganz klar dafür aus, eine Organisationsdiagnose durchzuführen, bevor man die Entscheidung trifft, welche Beratungsmethoden zum Einsatz kommen. „Eine entsprechende Organisationsdiagnose im Verein gibt mir Aufschluss über den Beratungsansatz, mein Angebot als Berater von Beginn an drüber zu stülpen, stellt für mich keine seriöse Beratung dar“, gibt die Expertin zu bedenken.

Da es in einem Verein zumeist unterschiedliche Subsysteme gibt, die unter einen Hut zu bringen sind, gilt es mittels Diagnose vorab eine konkrete Perspektive zu definieren. Als Instrumente würde die Befragte etwa das Gespräch oder die Beobachtung zur Anwendung bringen, um zu erfahren, wie die einzelnen Interessensgruppen eigentlich funktionieren und wie sie über die momentanen Strukturen des Vereins denken. Darüber hinaus kann in Erfahrung gebracht werden, wie vereinsinterne Kommunikation funktioniert und inwieweit die Historie und die traditionellen Werte des Vereins Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Zusammengefasst ist sich die Expertin sicher, dass die Organisationsdiagnose entsprechend wichtige Informationen über Struktur, Kommunikation oder gewachsene Kultur des Vereins liefert.

Nach Erhebung dieser vereinsinternen Parameter versucht man in einem weiteren Schritt festzumachen, wie die Verbindung zu Vereinsumwelten wie etwa Sponsoren von den unterschiedlichen Gruppierungen gesehen wird. Hier kann es durchaus vorkommen, dass die Interessensgruppen unterschiedliche Prioritäten haben und diese Priorisierung schon reicht, dass es zu Spannungsfeldern und Meinungsverschiedenheiten kommt. Nicht alle Subsysteme des Vereins müssen Sponsoren in der Prioritätenliste als erste gereiht haben. Diskrepanzen dieser Art gilt es intern auszuräumen, bevor man sich mit relevanten Umwelten wie Sponsoren näher beschäftigt und eine tiefere Kooperation eingeht.

Schwenkt man den Fokus nun auf den komplementären Beratungsansatz, kann es durchaus sein, dass die zuvor beschriebenen systemischen Diagnoseinstrumente zu wenig sind. Kommen ökonomische Probleme in der Sponsorenakquisition dazu, ist es die Pflicht der beratenden Agentur, auch „hard facts“ wie etwa Bilanzen in die Beratung und das Konzept mit einem Blick auf die definierte Perspektive mit einzubeziehen.

„Es könnte daher durchaus auch sein, dass ich in einem ersten Schritt erhebe, was inhaltlich vorliegt, und von dem ausgehend meine Befragungen und Beobachtungen durchführe.“

Zusammengefasst beschreibt die Expertin ihren Zugang zur Komplementärberatung folgendermaßen: „Hab ich eine konstruktivistische Herangehensweise und nicht diese Ausschließlichkeit, das heißt zu meiner Prozessorientierung auch die fachliche Komponente drinnen, kann ich situativ entscheiden: was ist im Moment das, was gefragt ist.“ Darüber hinaus gibt die Expertin den Rat, so genannte „blinde Flecken“ in der Beratung so gering wie möglich zu halten, indem man erkennt, wo eigene Defizite in der Beratertätigkeit liegen.

Für die Befragte steckt der komplementäre Ansatz noch komplett in den Kinderschuhen. Es gibt so gut wie keine systematischen Evaluationen, und obwohl sehr viele Leute in diesen Dienstleistungssektor hineindrängen, ist er im Grunde genommen nicht erforscht. Auf die Frage, ob die Expertin ein Potential für die Komplementärberatung sehe, antwortet sie mit einem klaren JA. In Betracht zu ziehen ist dabei allerdings die momentane globale Situation, da nun Organisationen danach trachten, auf „Altbewährtes“ zurück zu greifen und weniger Risiko eingehen.

### **10.4.5. Interview 5**

#### *10.4.5.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde eine selbstständige Beraterin mit Komplementärberaterausbildung

#### *10.4.5.2. Charakteristik des fünften Interviews*

In der aktuellen Wirtschaftssituation sieht die Befragte eine eindeutige Tendenz der Organisationen dahingehend, dass Fachberatung kurzfristig wieder einen Aufschwung erlebt. Klienten, die mehr „Sicherheit“ wollen, trachten nach schnellen Lösungen und einer raschen Verbesserung der Situation, und das erwartet man sich von der Fachberatung. In der Prozessberatung, in der alle Beteiligten am Lösungsprozess partizipieren und Berater herkömmlich keine fertige Lösung anbieten, wird natürlich Langfristigkeit und Nachhaltigkeit groß geschrieben. Dies erfordert jedoch Geduld, die in wirtschaftlich prekären Situationen von manchen Organisationen nicht aufgebracht werden kann.

„Da ich aber auch durch systemische Interventionen Sicherheit geben kann, wird sich aus meiner Sicht die systemische oder komplementäre Beratung langfristig durchsetzen“, beschreibt die Expertin eine zukünftige Entwicklung. Die zentralen Fragen dabei: Wie geht man in der Organisation mit einer Krise um? Was muss im Bereich der Strategien verändert werden? Welche Ideen gibt es dazu? Und diese Fragen können eigentlich nur *mit* dem System erarbeitet werden.

Allgemeine Trends und Entwicklungen sieht die Befragte in Zukunft folgende: Organisationen müssen Mitarbeiter nach dem „bottom-up-Prinzip“ in die Strategiearbeit und in Lösungsfindungsprozesse mit einbeziehen. In erster Linie ist hier die Haltung der Entscheidungsträger und Führungskräfte innerhalb der Organisation entscheidend. Wird laut der Befragten ein autoritär-patriarchischer Führungsstil bevorzugt, wobei Mitarbeiter reine Befehlsempfänger sind und Anweisungen bedingungslos ausführen, so ist das mit Sicherheit die falsche Entwicklung. Sind jedoch Führungskräfte am Zug, die Mitarbeiter entsprechend einbinden und so ihr ganzes Leistungspotential ausschöpfen können, wird sich dies sehr positiv auswirken. Aus der Sicht der Beratung wird es laut der Befragten demnach entscheidend sein, neben fachlichem Consulting auch auf systemische und komplementäre Ansätze zurückzugreifen, um die beste Lösung zu finden.

Eine weitere Entwicklung ist die, dass die Befragte davon überzeugt ist, dass der systemische Beratungsansatz als Führungsansatz die Qualität von Führungskräften zukünftig unterstreichen wird. Sind Führungskräfte in der Lage, Interventionstechniken selber anzuwenden, brauchen sie nur mehr teilweise oder gar keine Beratung mehr. Daraus ergibt sich für die Befragte die Verbindung zur Haltung in Organisationen. Aus systemischer Sicht beschreibt die Befragte folgende eigene Vorgehensweise in ihrer Rolle als Beraterin: „Ich habe mich in der Beraterarbeit auf der Führungsebene darauf spezialisiert, dass die Führungskräfte die Haltung und die Fähigkeit erhalten, prozessorientiert mit Mitarbeitern, mit Menschen zu arbeiten. Wenn die das können, brauchen sie mich eigentlich nicht mehr, sind selbst reflektiv, können Feedbackschleifen einfügen und arbeiten selbst beratend und coachend.“

Wenn die Befragte vom komplementären Beratungsansatz spricht, so versteht sie darunter eine optimale Kombination von prozessorientierter Beratung und Fachberatung. Einerseits stellt der Prozessberater dabei den Rahmen zur Verfügung und steuert die Gruppe in der Form, dass sie selbst eine Lösung findet.

Andererseits liefert der Fachberater den inhaltlichen Input in Form eines Sponsoringkonzeptes, der wie ein fachlicher Leitfaden wirken soll. Die Befragte gibt hier aus ihrem Erfahrungsschatz einen wichtigen Hinweis: Ist im Kundensystem zu wenig fachliches Know-how vorhanden, so stellt die Befragte bei Bedarf die Prozesselemente und die Steuerung auf Beziehungsebene ein wenig zurück und liefert, um die Projektteilnehmer nicht zu frustrieren, den nötigen fachlichen Input, damit für den Klienten das beste Ergebnis erzielt werden kann.

Folgende Aspekte zieht die Befragte in der Zusammenarbeit von Agentur – Verein – Sponsor in Betracht, geht man hier mit dem komplementären Beratungsansatz ins Feld:

- Auf Beziehungsebene sollte nie außer Acht gelassen werden, dass Menschen eben keine trivialen Maschinen sind. Latente Themen im Team müssen herausgefiltert werden. Gibt es zum Beispiel zwischen dem Sponsoringbeauftragten des Vereins und dem Agenturvertreter (Berater) Widerstände auf personeller Ebene? Übersieht man solche Spannungsfelder auf Beziehungsebene und geht sofort über in inhaltliche Themen, wird man zum einen nicht effizient arbeiten und zum anderen kein gutes Ergebnis erreichen.
- Um eine „win-win-Situation“ zu erreichen, sollte folgende Vorgehensweise forciert werden: In einer intensiven inhaltlichen Arbeitsphase kann es durchaus sein, dass man sich in Fragen wie – passt dieses Sponsorship grundsätzlich für Unternehmen und Verein – verliert. Mit fortlaufender Abstimmung in inhaltlichen Themen können Beteiligte in einen Prozess geraten, wo sie sich im Kreis bewegen und sie nur eine Intervention auf Beziehungsebene wieder auf die richtige Bahn führt. Das heißt, das Ziel einer idealen komplementären Beratung ist natürlich ein profundes inhaltliches Konzept zu erstellen, aber um zu diesem inhaltlichen Konzept zu gelangen, ist es oft notwendig Module auf Beziehungsebene einzubauen, um unterschiedliche gegenseitige Erwartungen auf Prozessebene zwischen Verein und Sponsor aufzuarbeiten.
- Als ein konkretes komplementäres Instrument nennt die Befragte in diesem Zusammenhang das Modul „Markt der Erwartungen“, welches die Deckungsgleichheit von grundsätzlichen Erwartungen bei allen Beteiligten im Sponsoringprozess prüft. Eventuelle Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Erwartungen in langfristigen Kundenbeziehungen auftreten, könnte man so schon im Vorfeld abtasten.

Die Expertin geht generell davon aus, dass die Beratungsagentur einen Fach- und einen Prozessberater zum Einsatz bringt, um in den jeweiligen Beratungssituationen Elemente des einen oder des anderen anwenden zu können oder eben wie sooft „kombiniert“. Dennoch ist die Befragte davon überzeugt, dass man sich zu Beginn einer Beratung immer Zeit für die Beziehungsebene nehmen muss und systemisch an die Sache herangehen sollte. Summa summarum sieht die Expertin den komplementären Beratungsansatz als ideal, wenn es darum geht, Vereine sowohl im professionellen als auch im Amateurbereich zu beraten.

Darüber hinaus befinden sich Vereine gerade in einer Umbruchsstimmung, bedingt durch neue Vereinsgesetze, die ihnen eine professionellere Vorgehensweise abverlangen. Die Befragte dazu: „Vereine sind ja im Grunde wie Unternehmen zu organisieren, die einen machen es halt mit Gewinnabsicht, die anderen müssen ein Budget erreichen, aber letztendlich, das Tun ist dasselbe.“

Würde die befragte Expertin eine Beraterarchitektur im Rahmen eines Consultings bei NPOs in Sportsponsoringprojekten kurz skizzieren, so kommt sie zu folgender Vorgehensweise: Wenn man in Organisationen hineingeht, sollte man zuerst ein Gefühl für Werte, Arbeitsklima und Kultur innerhalb der Organisation bekommen. Kann das in diesen Bereichen liegende Potenzial entsprechend aufgegriffen und verarbeitet werden, so ist sich die Befragte sicher, dass die richtige Haltung und die richtigen Werte auch unglaublich viel Energie für die inhaltliche Arbeit freisetzen können. In Anlehnung an das SIM-Modell (siehe Kapitel 6.2.) ist es für die Befragte wichtig, Strategie, Struktur - und wie schon vorher erwähnt - kulturelle Werte zu erheben und dabei die Sensoren der Mitarbeiter für das vorhandene und mögliche Potenzial so zu schärfen, dass Teamarbeit optimal möglich wird. Gerade auch in der Sponsoringakquisition legt die Befragte besonderen Wert auf eine entsprechende Strategie.

Zusammenfassend spielen für die Befragte demnach „systemische Parameter“ wie Strategie, Kultur und Struktur genauso eine entscheidende Rolle wie etwa inhaltliches Know-how, die komplementäre Anwendung ist jedoch entscheidend.

Die Befragte sieht allerdings auch verbesserungswürdige Punkte in der Komplementärberatung. So erscheint es ihr nahezu unmöglich, Personen zu finden, die beide Beratungsansätze (Fach- und Prozessberatung) in einer Person abdecken können. Einen systemischen Berater und zusätzlich einen Fachberater zu engagieren, steht entgegen früheren Meinungen noch lange nicht für Komplementärberatung. Zumeist ist der Fachberater so lösungsorientiert, dass er zu wenige andere Meinungen oder Punkte zulässt.

## **10.4.6. Interview 6**

### *10.4.6.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde eine selbstständige Beraterin mit Komplementärberatungsausbildung

### *10.4.6.2. Charakteristik des sechsten Interviews*

Macht die Befragte eine Momentaufnahme, so sieht sie ganz allgemein eine extreme Überschwemmung am Beratermarkt. Unzählige Berater drängen dabei auf den Markt, machen diesen intransparent und bescheren am Ende des Tages ein riesiges Qualitätsproblem. Auch Großkonzerne versuchen laut der Expertin vermehrt Beratungsleistungen anzubieten. Neben dem Verkauf ihrer herkömmlichen Produkte und Dienstleistungen wird zunehmend spezielles Know-how im Sinne von Beratung angeboten, um eine entsprechende Wertsteigerung zu erzielen.

Zukünftig wird sich für die Befragte auf der Nachfrageseite am Beratermarkt insofern etwas ändern, dass sich die Komplementärberatung neben dem Megafeld der Fachberatung als exzellentes „Nischenprodukt“ etablieren wird. „Das gesamte Wissen um dieses Beratungsfeld muss unter die Leute gebracht werden, sodass die Fachberatung durch diesen überaus interessanten Ansatz aufgepeppt wird“, meint die Befragte. Die Expertin macht in ihrer Funktion als Beraterin im Feld immer wieder die Erfahrung, dass sie bei Erläuterungen zur Komplementärberatung in leere Augen der Kunden schaut. Dennoch ist sie felsenfest davon überzeugt, dass Organisationen, die das „Systemische“, sprich alles unter der Wasseroberfläche Befindliche, entsprechend handeln können, die zukünftigen Gewinner sein werden.

In den Erläuterungen zum komplementären Beratungsansatz bezieht sich die Befragte zuerst auf systemische Spannungsfelder und Probleme in Organisationen, da diese zumeist Vorläufer für manifeste Probleme sind und meint dazu: „Zuerst tritt ein systemisches Problem auf, welches sich dann in einem manifesten Thema zeigt.“ Geht man nun in die Komplementärberatung hinein, sind Prozessberatungselemente und Fachberatungselemente für die Expertin untrennbar miteinander verbunden, beziehungsweise können beide Ansätze nach- und/oder nebeneinander stehen gelassen werden, wichtig dabei nur, der jeweiligen Situation angepasst.

In Sportsponsoringprojekten bei NPOs ist sich die Befragte erneut sicher, zumal hier Menschen am Werk sind und Beziehungen eine entscheidende Rolle spielen, dass der komplementäre Beratungsansatz optimal angewandt werden kann. Sponsoringkooperationen entstehen und passieren auf einer tiefen Beziehungsebene zwischen Gesponserten und Sponsor, ein Faktum, das sich beispielsweise auch internationale Sportgroßveranstaltungen zu Nutzen machen. Letztendlich stellen diese perfekte Plattformen für mögliche Beziehungs- und Kooperationenanbahnungen dar, ein Austausch auf persönlicher Ebene kann optimal stattfinden.

Im Prozess zwischen Berateragentur – Verein herrscht für die Befragte die Fachberatungskomponente vor.

Auf die Frage, ob für die Expertin in der Komplementärberatung zwei Berater interagierend miteinander arbeiten, antwortet sie mit einem klaren Ja. Der Grund dafür liegt für die Befragte jedoch nicht darin, dass man Fach- und Prozessberater klar trennen möchte, vielmehr erfordern die in einer Organisation vorliegenden Latenzen ein solches Vorgehen. Wichtig erscheint dabei eine Beratertätigkeit, die die richtige Balance findet. Mit dem „4-Augen-Prinzip“ gilt es auf Seiten der Berater ein „Kontrollsystem“ zu schaffen, welches dafür sorgt, dass blinde Flecken des einen Beraters durch das zweite „Augenpaar“ soweit minimiert beziehungsweise vermieden werden und dadurch notwendige Kurskorrekturen jederzeit möglich sind.

Wie auch schon bei anderen befragten Experten, ticken für die Befragte Non-Profit-Organisationen und gewinnorientierte Organisationen vollkommen gleich. Bei NPOs findet man teilweise weniger aggressive Mechanismen vor, ansonsten macht die Befragte zwischen den beiden Organisationsformen kaum Unterschiede.

Der komplementäre Beratungsansatz eignet sich nach Meinung der Expertin besonders für NPOs, zumal hier genauso - wenn nicht mehr - latente Themen vorliegen wie in Profit-Organisationen. Als entscheidende Faktoren nennt die Befragte dabei die unbedingte Verzahnung von Fach- und Prozessberatung und die Sensibilisierung auf den momentanen Status der Organisation: Wo muss ich die Organisation und ihre Mitglieder abholen, wo muss ich inhaltlich und systemisch ansetzen?

Als einzigen Grund, warum sich Komplementärberatung bei NPOs in Sportsponsoringprojekten nicht unbedingt eignet, nennt die Befragte neben der etwas längeren Beratungsdauer die fehlenden finanziellen Mittel in den meisten Non-Profit-Organisationen. Ein langer Prozess kostet Geld! Zumeist werden hier keine externen Berater engagiert, man versucht die Situation mit internen Mittel durchzuboxen.

Explizit erwähnt die Expertin hinsichtlich Komplementärberatung in Sponsoringprojekten das aus ihrer Sicht sehr wichtige Instrument des Interviews. Das Interview als Erhebungsinstrument für Beziehungen, Spannungsfelder oder andere Prozesse innerhalb der Konstellation Berater – Verein – Sponsor liefert Ergebnisse mit Tiefe, die sämtliche Fach- und Latenzthemen zum Vorschein bringen. Somit ist das Interview ein „jederzeit funktionierendes Vehikel, um in der vorher erwähnten Dreiecksbeziehung zu untersuchen, auf welchen Beinen sie steht.“

Entscheidend ist für die Befragte aber zusammenfassend, dass nach der Auswertung von Ergebnissen aus Organisationsdiagnosen Ergebnisse und Lösungskonzepte nicht auf den Tische geknallt werden, sondern vielmehr die Sensitivität seitens der Beratung entwickelt wird, die Organisation bei der „Verdauung“ zu unterstützen.

### **10.4.7. Interview 7**

#### *10.4.7.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde eine leitende Angestellte mit Komplementärberaterausbildung.

#### *10.4.7.2. Charakteristik des siebenten Interviews*

Die Befragte ist angesichts der aktuell wirtschaftlich schlechten Situation davon überzeugt, dass in Organisationen in Zeiten der Ratlosigkeit das Bedürfnis nach Unterstützung von außen immer größer ist.

Beratungswillige Unternehmen, die Beratung generell als effizientes Mittel sehen, werden demnach weiterhin auf Beratungsleistungen setzen. Darüber hinaus erkennt die Expertin ein Überangebot, das den Organisationen die Suche nach einer adäquaten Form der Beratung eindeutig erschwert. Die allgemeine Entwicklung geht für die Expertin allerdings in eine Richtung, wo Quantifizierungen und rein über Zahlenregelwerke gesteuerte Prozesse in Organisationen nicht mehr ausreichen werden. Vielmehr müssen Softskills, wie etwa Fragen nach der Haltung innerhalb der Organisation, ins Kalkül gezogen werden.

Das systemische Element ist für die Expertin in der Beratung nicht wegzudenken, keinesfalls würde sie diesem Ansatz „Modeerscheinungscharakter“ zuordnen. Gerade in der Kommunikation und in der Weitergabe von Informationen sieht die Befragte eine unbedingte Notwendigkeit, auf Instrumente zurückzugreifen, die bis ins Detail im Systemischen elaboriert sind.

Zum komplementären Beratungsansatz an sich führt die Befragte folgende Ansätze und Gedanken aus: Auf der einen Seite findet man in Organisationen ökonomische Rahmenbedingungen vor, wie etwa betriebswirtschaftliche Parameter, die einfach essenziell sind und als so genannte „Hardware“ Gewichtung haben. Eine spezielle „Hardware“ kann in unterschiedlichem Umfeld ein ähnliches Ergebnis liefern, es gilt nur herauszufinden, was eigentlich im Kontext funktioniert. Das heißt, welche „Hardware“ setzt man auf das System bezogen ein und wie lauten andererseits „Softskills“, die in einer komplementären Vorgehensweise eingesetzt werden sollen? „Für mich stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie die systemische Komponente es schafft, aus dem esoterischen Eck heraus zu kommen“, führt die Befragte aus.

Das Thema Sponsoring sieht die Befragte ganz grundsätzlich im systemischen Beratungsbereich, da Kontakte und Beziehungen eklatant im Vordergrund stehen. Ausschließlich Fachberatungselemente anzuwenden, wäre demnach für die Expertin kein gangbarer Weg, dies würde eindeutig zu einem Misserfolg führen. „Softfacts“ haben einen mehr als entscheidenden Charakter. Nichtsdestotrotz sieht die Expertin eine ergänzende Anwendung von Hard- und Softfacts als optimal.

Die Komplementärberatung erlebt durch das Interagieren von zwei Beratern ein wesentlich breiteres Spektrum. Die „Zwei-Personen-Variante“ garantiert zum einen gegenseitiges Abwiegen und sorgt zum anderen für eine wesentlich höhere Effizienz.

Der eine Berater kann beim anderen andocken, die notwendige Wechselwirkung kann zum gewünschten Ergebnis führen. Eine alles abdeckende Person, die alleine Fach- und Prozessberatungselemente vereint, gibt es für die Befragte kaum.

Folgende Vorgehensweise skizziert die Befragte, wenn es um eine Komplementärberatung bei NPOs in Sponsoringprojekten geht:

Vorweg gilt es, einleitende Fragen zu klären:

- *Um welchen Verein handelt es sich?*
- *Wie ist es um den Verein beschaffen? Wie ist der Verein aufgestellt?*

In einer Ist-Stand-Analyse gilt es, einen Ausgangslevel festzulegen. Keineswegs darf einfach ein Konzept vorgelegt werden, bevor man den „Status quo“ erhoben hat, das ist ein absolutes „No Go“.

Bevor man an die Erarbeitung des Sponsoringkonzeptes geht, müssen Ziele und Zukunftsvisionen klar festgelegt werden. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, Entscheidungsflüsse zu durchleuchten, Interessensvertretungen abzugrenzen und Begehrlichkeiten anderer Vereinsumwelten zu definieren.

Ein Sponsoringkonzept kann vom Fachberater erst dann aufgesetzt werden, wenn eine „Identitätsanalyse“ des Vereins vollzogen wurde. Der Verein und seine Organe und auch die Berater müssen ein klares Bild davon haben, wofür sie stehen und welche Haltungen sie vertreten. Erst ein Konsens zwischen dem Leitbild und der Philosophie des Sponsors und der Identität des Gesponserten liefert einen idealen Nährboden, um komplementäre Beratungsansätze auch optimal umsetzen zu können. Die Klärung der Identitätsfrage reicht natürlich stark in den Prozessbereich hinein. Nichtsdestotrotz führt ein ständiges „Ineingreifen“ von Fach- und Prozesselementen von Beginn an zum Erfolg und ist definitiv untrennbar.

Die Befragte verweist abschließend auf den Komplexitätsgrad in der Komplementärberatung, wenn diese von zwei interagierenden Beratern durchgeführt wird, und sieht darin auch gleich einen Kritikpunkt. Handlungsbedarf besteht für die Expertin nämlich spätestens dann, wenn im Beraterstaff selbstreflexive Verhaltensmuster nur unzureichend vorhanden sind. Wird Selbstreflexion in einer komplexen Beratung vernachlässigt, so kann dies zu einem großen Stolperstein werden. In der Komplementärberatung von NPO's gibt es einfach mehrere „Wahrheiten“ und diese sind darüber hinaus auch noch situationsbezogen.

## **10.4.8. Interview 8**

### *10.4.8.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde ein geschäftsführender Gesellschafter einer Beratergruppe mit Schwerpunkt auf systemischen Prozessberatungsansätzen.

#### *10.4.8.1. Charakteristik des achten Interviews*

Der Befragte sieht in der momentanen Situation am Beratermarkt ein hohes Maß an Unsicherheit in den Unternehmen, die extrem vorsichtig disponieren. Die Nachfrage verschiebt sich laut dem Experten eher in Richtung kurzer, kleiner Beratungsinterventionen. Beratungsprozesse, die sich in die Länge ziehen, geraten ins Hintertreffen. Auch für Themen wie „Führungskräfteentwicklung“ frieren die Unternehmen ihre Budgets vermehrt ein, was einige Berater mit Sicherheit in Schwierigkeiten versetzt. Grundlegend beobachtet der Befragte jedoch ein gegenseitiges Lernen unter den unterschiedlichen Beratungsansätzen. Klassische Management- bzw. Fachberatung baut auf mehr Prozesskompetenz und viele systemische Berater versuchen inhaltliche Kompetenz aufzubauen. Der Experte ist der Meinung, dass der klassischen Fachberatung der Ruf nachhängt, Konzepte zu entwickeln, die möglicherweise inhaltlich brillant sind, die jedoch an der professionellen Umsetzung innerhalb einer Organisation scheitern. Auf der anderen Seite ist sich der Experte sicher, dass es nicht ausreicht, ausschließlich mit Prozesskompetenz, ohne beispielsweise ein gewisses Grundmaß an betriebswirtschaftlichem Verständnis, in eine Organisation hineinzugehen. Ergo braucht man einfach beides, eine verzahnte Anwendung von Fach- und Prozessberatung macht einfach am meisten Sinn und lässt es zu, auf geänderte Bedürfnisse am Markt besser reagieren zu können.

Hinsichtlich des systemischen Elements in der Beratung merkt der Befragte an, dass er dahingehend eine positive Entwicklung in der jungen Manager- und Führungskräftegeneration erkennen kann. Es gibt zunehmend Organisationen, deren Mitglieder ein hohes internes Maß an systemischer Kompetenz aufweisen. Auf die Frage, ob der Befragte das Systemische als Modetrend sieht, antwortet er mit einem klaren NEIN. Lediglich der Vermarktung könnte es dienen, würde man sich das Systemische auf die eigenen „Beraterfahnen“ heften, gibt der Experte zu bedenken. Summa summarum ist systemische Beratung für den Befragten eine sehr gute Möglichkeit, mit der stetig steigenden Komplexität und Dynamik zurechtzukommen.

Die Anwendung der systemischen Beratung in Organisationen sieht der Befragte immer wieder im Zusammenhang mithaltungsfragen.

Unter der „Komplementärberatung“ versteht der Experte einen Versuch, inhaltliche Kompetenz und Prozesskompetenz noch besser zu vereinigen. „Um wirksam zu sein, kommt’s mal mehr auf das eine an und mal mehr auf das andere, aber es gibt niemals eine Situation, wo’s das eine ohne das andere gäbe“, führt der Befragte aus.

Bevor der Befragte tiefer in die Materie geht, was die Komplementärberatung im Sportsponsoring bei NPOs anlangt, ist es für ihn entscheidend, die Non-Profit-Organisation bzw. den Verein als Klient zu definieren und dem Sponsor die Rolle der Organisationsumwelt zuzuschreiben. Zweite wichtige Frage, die sich für den Experten aufdrängt: Was sind überhaupt die konkreten Themen, um die es geht?

*Konkret kann man sich folgende Grundvorgehensweise vorstellen:*

Ist die Ausgangssituation abgeklärt, fokussiert man das angestrebte Zukunftsbild und entwickelt Strategien, wie man dieses sozusagen überhaupt erreichen kann. Zentrale Frage für den beratenden Part dabei: Wo muss man die Hebel ansetzen, um die Wirkungen zu erreichen, die der Verein in Abstimmung mit der abhängigen Umwelt „Sponsor“ erreichen möchte.

Ein weiterer Punkt, der für den Befragten zu beachten ist, bezieht sich auf die Zielvorstellung über das Sponsorship von Sponsorseite und Vereinsseite. Es könnte nämlich durchaus möglich sein, dass das Bestreben beider Kooperationspartner in eine andere Richtung geht. Bereits im Vorfeld klar erkennliche Spannungsfelder würden das Projekt unmittelbar zum Scheitern verurteilen. Die Komplementärberatung ist in einem solchen Fall dazu angehalten, beiden Parteien von einer eventuellen Kooperation abzuraten, ist sich der Befragte sicher.

Hinsichtlich Komplementärberatung in der Praxis meint der Befragte folgendes: Der Mehrwert einer Beratung, die aus zwei Beratern im Beratungsstaff besteht, ist eklatant. „Meistens ergibt hier eins plus eins gleich drei“, führt der Befragte aus. Allerdings ist für den Experten wichtig, welche inhaltliche Kompetenz innerhalb einer Non-Profit-Organisation vorhanden ist, bevor der Fachberater in die Organisation hineingeht und inhaltlich orientiert Sponsoringkonzepte entwirft.

Probleme kann es für den Befragten in der Komplementärberatung von NPOs im Sportsponsoring darüber hinaus dann geben, wenn Unklarheiten entstehen, wer die Beratung eigentlich steuert.

Sind diese Fronten zwischen Prozess- und Fachberater geklärt, so kann die Komplementärberatung bei NPOs in Sportsponsoringprojekten starten.

Im Propagieren der Komplementärberatung sieht der Befragte eher kritisch eine Abwertung von bestehenden Beratungsansätzen. Ein relativ neues Konzept, wie es von Marktteilnehmern vermarktet wird, wird noch weiter empor gehoben durch die Abwertung des „alten“. Dennoch steht es für den Experten fest, dass es nicht auf den Markt ankommt, um erfolgreich zu sein, sondern es kommt darauf an, dass man spezifisch einzigartige Kompetenzen hat und die nutzt. Und diese haben mit der Komplementärberatung teilweise ihren Weg gefunden. Abschließend merkt der Befragte zu fehlenden Prozesskompetenzen bei Fachberatern und zu magerem Fachwissen bei Prozessberatern an: „Man könnte die Situation allerdings auch nutzen, um sich einzugestehen, welche Kompetenzen man in dem Maß möglicherweise bisher noch nicht hatte, wo man aufbauen sollte, und die einfach notwendig sind.“

#### **10.4.9. Interview 9**

##### *10.4.9.1. Interviewpartner*

Interviewt wurde eine selbstständige Beraterin mit Komplementärberatungsausbildung.

##### *10.4.9.2. Charakteristik des neunten Interviews*

Die großen, klassischen Beratungsunternehmen wie etwa McKinsey werden zukünftig aus Sicht der Beraterin weiterhin mit entsprechender Konstanz Aufträge erhalten. Systemische Prozessberatung wird hingegen ein „Nischenprodukt“ bleiben, ist sich die Expertin sicher. Allerdings sieht sie für Prozessberatungsansätze in wirtschaftlich schlechteren Zeiten eine besondere Chance, um zu zeigen, wie wertvoll diese Methoden für Organisationen zum Einsatz gebracht werden können.

Die Komplementärberatung, als verzahnte Anwendung von Prozess- und Fachberatung, stellt für die Befragte die richtige Entwicklung dar.

Dennoch ist die Expertin davon überzeugt, dass viele Berater den systemischen Ansatz auf ihre Fahnen hefteten, um ein Unterscheidungsmerkmal zu kreieren und bei Neukunden besondere Aufmerksamkeit zu erregen. Aber eines gibt die Befragte zu bedenken: „Den Begriff verwenden und es tun, ist immer etwas anderes.“

Vielmehr sind Organisationen letztlich daran interessiert, ob die angewandte Beratungsmethode zum Erfolg führt. Ob diese nun „systemisch“ oder „komplementär“ genannt wird, ist eher nebensächlich.

Der Berater muss generell wissen, wo seine theoretische Heimat, seine Haltungen und seine Wurzeln liegen und dabei versuchen, mit den Modellen dahinter das Interesse und die Zufriedenheit der Kunden zu erreichen. Zusammengefasst möchte die Befragte damit mitteilen, dass der systemische Ansatz wesentlich entscheidender für die Arbeitsweise des Beraters ist als für den Kunden, der unterschiedliche Ansätze und Methoden kaum differenzieren kann.

Den komplementären Beratungsansatz beschreibt die Expertin bildhaft in Form einer DNA mit Doppelhelix. Das Fundament bildet dabei die systemische Grundhaltung. Aus diesem Basisfundament entspringt sozusagen auf der einen Seite der fachliche „Genstrang“ und gegenüberliegend der prozesshafte „Genstrang“. In einer permanenten Wechselwirkung zueinander verschiebt sich die Anwendung je nach Situationsbedarf. Wichtig ist, dass permanent eine Verzahnung eingehalten wird. Ob Elemente des einen „Genstrangs“ oder des anderen geschaltet werden, erfordert die Situation. Beide Beratungsansätze dürfen jedoch nie getrennt voneinander gesehen werden.

In der komplementären Beratung bei NPOs im Sportsponsoring gibt die Expertin vor, dass zwei Berater zum Einsatz kommen sollten. Gerade in anspruchsvollen Projekten wie diesen wäre eine andere Vorgehensweise für die Befragte nicht professionell. Einzelne Berater, die in komplementären Beratungssituationen tätig sind, kämen nach Ansicht der Befragten in einen Rollenkonflikt. Unabhängig von der Beratungsleistung an sich, muss zu Beginn der Beratung im Sportsponsoring bei NPOs abgeglichen werden, inwieweit ein fachlich zu erarbeitendes Konzept überhaupt mit der Philosophie, den Zielen und der Strategie des Vereins auf der einen Seite und des Sponsors auf der anderen Seite übereinstimmt. Bevor es zu einer möglichen Kooperationsanbahnung kommt, müssen die zuvor genannten Parameter übereinstimmen. Weichen diese zu sehr voneinander ab, macht es mit Sicherheit mehr Sinn, als Berater dazu zu raten, ein mögliches Sponsorship zu unterlassen und nach anderen passenden Partnern gemäß einer klaren Strategie zu suchen.

Aus ihren Erfahrungen, gibt die Befragte zu bedenken, dass es durchaus Sinn macht, ein Sponsoringkonzept gemeinsam mit dem möglichen Sponsor zu erarbeiten. Sind Parameter wie Philosophie oder Visionen zwischen dem Verein und dem Sponsor weitgehend deckungsgleich, kann ein solcher Prozess unter der Aufsicht eines Fach- und Prozessberaters, die von außen im Bedarfsfall intervenieren, durchgeführt werden. Das „Produkt“ so zu sagen gemeinsam zu entwickeln macht für die Befragte im Falle eines Sportsponsoringprojektes bei NPOs absolut Sinn.

Die Befragte macht darüber hinaus in der Anwendung des komplementären Beratungsansatzes zwischen NPOs und Profit-Organisationen keinen Unterschied. Die Instrumente und Managementmethoden in NPOs wie beispielsweise modernen Sportvereinen sind nach Ansicht der Expertin in der Zwischenzeit schon sehr fortschrittlich und können sich mit Ansätzen aus Profit-Organisationen durchaus messen. Die Berührungspunkte zwischen beiden Organisationsformen werden mitunter dadurch bestätigt, dass einige Topmanager vom Profit in den Non-Profit-Bereich gewechselt sind.

Der komplementäre Beratungsansatz wird sich aus Sicht der Befragten zukünftig in vielen Bereichen vermehrt durchsetzen. Keinesfalls wird aber die klassische Fachberatung, die sich nun über Jahrzehnte höchster Nachfrage erfreut, dadurch annähernd abgelöst werden können.

Als Kritikpunkt sieht die Expertin die Tatsache, dass es zum Thema „Komplementärberatung“ kaum wissenschaftliche Untersuchungen gibt und auch die einschlägige Literatur nur sehr spärlich vorhanden ist. Entwicklungstechnisch steckt die Komplementärberatung für die Expertin einfach noch in den Kinderschuhen und ist einfach zu wenig ausgereift und erprobt.

## 10.5. Ergebnisse der Empirie

In der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse werden nun die Charakteristika der einzelnen Experteninterviews einem Vergleich unterzogen. Der Autor wird die Analyse weitgehend anhand von drei Gruppen darstellen, dies deswegen, da diese drei Gruppen sowohl hinsichtlich ihrer Beratungsansätze und –methoden, Tätigkeitsfelder und ihrer Interessen voneinander abweichen und somit ein Vergleich ohne Rücksicht auf diese Aspekte nicht richtig wäre. Verglichen werden drei Systemiker, zwei Fachberater sowie vier Komplementärberater untereinander.

### Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

#### Allgemeine Situation am Beratermarkt und zukünftige Trends und Entwicklungen in der Beratung

##### *Fachberater:*

Aus Sicht der Fachberater färbt die aktuell wirtschaftlich schlechte Situation sehr wohl auf den Beratermarkt ab. Obwohl der Kurs, den der Beratermarkt zukünftig einschlagen wird, nicht genau vorhergesehen werden kann, sind sich beide Fachberater in einem Punkt einig: Organisationen werden nicht nur nach inhaltlichen Inputs trachten, sondern vermehrt auf Prozessberatung setzen. In Zukunft darf man sich einfach mehr Offenheit gegenüber „neuen“ Beratungsansätzen erwarten, auf geänderte Marktbedürfnisse kann mit komplementären Beratungsansätzen sehr gut reagiert werden. Eine wesentliche Frage stellt sich jedoch aus Sicht der Fachberater: Bedient man sich in Krisenzeiten des „Altbewährten“, sprich der klassischen Managementberatung und verfällt dabei trotzdem in nicht hilfreiche Verhaltensmuster oder sieht man in der Krise eine Entwicklungschance und macht dadurch einen Schritt nach vorne, indem Prozessberatung einen höheren Stellenwert bekommt? Berater müssen Organisationen in den Prozess viel mehr einbeziehen und die Umsetzung mitgestalten, „Mutige“ ziehen tendenziell Prozessberater zu Rate, so lautet der allgemeine Tenor aus der Fachberatungsecke.

### *Systemiker:*

Ein Systemiker verweist vorweg auf die eindeutige Übersättigung, ja beinahe „Überschwemmung“ am nationalen Beratermarkt und das unabhängig von der momentanen Wirtschaftskrise. Für die beiden anderen Systemiker disponieren die Organisationen aufgrund vieler Unsicherheiten sehr vorsichtig. Zum einen setzt man eher auf kurze, kleine Beratungsinterventionen, zum anderen lässt sich ein Zurückfallen der Beratungsprojekte, wo es sich um nicht wirklich akute Probleme handelt, beobachten. Beratungsprozesse, die sich in die Länge ziehen, werden dadurch eher gemieden. Zukünftig wird die klassische Managementberatung auf mehr Prozesskompetenz bauen und viele systemische Berater werden versuchen entsprechende inhaltliche Kompetenzen aufzubauen. Ein großes Potential sehen die Systemiker am „Ast“ der Prozessberatung, der noch unwahrscheinliche Effizienzpotenziale bietet. Nichtsdesto= trotz sollte der Prozessberater mit einem konkreten Grundmaß an „hardskills“, wie beispielsweise grundlegenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen in die Beratung hineingehen. Ergo braucht man einfach beides, eine verzahnte Anwendung von Fach- und Prozessberatung macht einfach am meisten Sinn und lässt es zu, auf geänderte Bedürfnisse am Markt mit einer komplementären Form der Beratung reagieren zu können, sind sich die Systemiker einig.

### *Komplementärberater:*

Von den Komplementärberatern sehen zwei ein Überangebot, sogar eine extreme Überschwemmung am Beratermarkt, die den Organisationen die Suche nach einer adäquaten Form der Beratung eindeutig erschwert. Unzählige Berater machen den Markt intransparent und bescheren am Ende des Tages ein riesiges Qualitätsproblem. Weiters geben die Komplementärberater zu bedenken, dass rein über Zahlenregelwerke und „hard-facts“ gesteuerte Prozesse in Organisationen nicht mehr ausreichen werden. Daher wird sich neben dem Megafeld der Fachberatung die Komplementärberatung beziehungsweise der zusätzliche systemische Faktor tendenziell zu einem exzellenten „Nischenprodukt“ etablieren. Die Fachberatung wird durch diesen überaus interessanten Ansatz eine „Aufpeppung“ erleben. Eine Komplementärberaterin führt jedoch aus, dass die Prozessberatung, in der alle Beteiligten am Lösungsprozess partizipieren und Berater auf konventionelle Weise keine fertigen Lösungen anbieten, auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit setzt. Zum einen erfordert dies in prekären wirtschaftlichen Situationen Geduld, die nicht aufgebracht werden kann, und zum anderen aber eröffnet die Prozessberatung eine Chance, um aufzuzeigen, wie wertvoll diese Methode auch in wirtschaftlich schlechten Phasen sein kann.

Zusammengefasst sind sich die Komplementärberater jedoch einig, dass „Softskills“ wie etwa Fragen der Haltung in Organisationen, sprich alles Latente, unter der Wasseroberfläche Befindliche in entsprechender Form erkannt und verarbeitet werden muss, um Beratung effizient zu machen und zu den Gewinnern zählen zu können. Abschließend fügt eine Komplementärberaterin hinzu, dass es aus Sicht der Beratung zukünftig entscheidend sein wird, neben fachlichem Consulting auch auf systemische und komplementäre Ansätze zurückzugreifen, um die beste Lösung zu finden.

### Gewichtung der systemischen Prozessberatung am Markt – wichtige Ausprägung oder Modeerscheinung?

#### *Fachberater:*

Die beiden Fachberater sehen den systemischen Beratungsansatz einerseits als einen marketingtechnischen Zusatz in der Selbstbeschreibung von Beratern und andererseits als Differenzierungsmerkmal, das die Differenzierungsmöglichkeit zunehmend verloren hat. Interessant ist nämlich, dass Kundensysteme vermehrt nach anderen Differenzierungsmerkmalen suchen. Abgesehen davon, dass dem systemischen Ansatz vor allem in der Beratung von größeren Unternehmen als sehr wichtiges Prozessgestaltungselement große Bedeutung beigemessen wird, wie ein Fachberater meint, ist es darüber hinaus entscheidend, welche Haltung in Beratungsunternehmen vorliegt, die diesen Ansatz zur Anwendung bringen. Ein Fachberater bringt die Bedeutung des Systemischen auf den Punkt, indem er das Beispiel einer „Pendelbewegung“ liefert. Das „Systemische“ ist dabei als natürliche Gegenbewegung zur klassischen Fachberatung zu verstehen, wobei zuerst einmal in den Gegenpol hineingegangen werden muss, bevor man wieder zur Mitte zurückkehrt und beide Pole zusammenbringen kann. Der zweite Fachberater schlägt in eine ähnliche Kerbe, indem er die Kombination aus dem systemischen Ansatz und der Fachberatung beziehungsweise der klassischen Managementberatung als sehr zielführend, nahezu ideal ansieht. Zusammengefasst fällt auf, dass beide Fachberater durchaus eine offene Einstellung zum systemischen Ansatz haben.

### *Systemiker:*

Mit einem Marktanteil von nicht einmal 10% am nationalen Beratermarkt, wie eine Systemikerin aufzeigt, handelt es sich beim systemischen Ansatz zwar lediglich um ein Nischenphänomen, aber als Modeerscheinung würden die drei Systemiker diesen Beratungsansatz einheitlich auf keinen Fall bezeichnen. Der Vermarktung könnte es vielleicht dienen, würde man sich diesen Zusatz auf die eigenen „Beraterfahnen“ heften, meint ein Systemiker. Ein anderer spricht hingegen davon, dass der systemische Ansatz zur Selbstverständlichkeit geworden ist; Selbstverständlichkeit deswegen, da sich in komplexen sozialen Systemen auf Beziehungsebene Prozesse abspielen, die teilweise nicht mit entsprechender Wichtigkeit genommen beziehungsweise erkannt werden. Was unter die Lupe genommen werden muss, ist das, was sich zwischen den Menschen abspielt, was auf der einen Seite eine riesige Chance in sich birgt, wenn man es entsprechend begleitet, oder ein großes Risiko hat, wenn man es ignoriert, meint ein Systemiker plakativ. Der andere Systemiker bestätigt insofern, als dass er die systemische Beratung als sehr gute Möglichkeit sieht, mit der in Zukunft stetig steigenden Komplexität und Dynamik in sozialen Systemen zurechtzukommen.

### *Komplementärberater:*

Vorweg gibt einer der vier Komplementärberater hinsichtlich systemischer Beratung folgenden Tipp: „Den Begriff verwenden und es tun, ist immer etwas anderes!“ Letztendlich sind Organisationen daran interessiert, dass die angewandten Beratungsmethoden zum Erfolg führen. Trend- oder Modeerscheinungscharakter hat das Systemische für zwei der vier Komplementärberater auf keinen Fall, auch die anderen beiden sehen diesen Ansatz als Teil des komplementären Ansatzes als enorm wichtig an und nicht als „Label“. Eine Komplementärberaterin misst dem systemischen Ansatz deswegen so große Bedeutung bei, da systemische Spannungsfelder und Probleme in komplexen sozialen Organisationen zumeist Vorläufer für manifeste Probleme sind. Eine andere Komplementärberaterin sieht diesen Ansatz zukünftig sogar als „Führungskräfteansatz“. Sind Führungskräfte in der Lage, Interventionstechniken selbst einzubauen, sich selbst zu reflektieren und Feedbackschleifen einzubauen, arbeiten sie selbst beratend und machen den externen Berater überflüssig.

Komplementärberatung – was wird darunter verstanden und welchen Stellenwert hat sie?  
Umsetzung dieser „innovativen“ Beratungsmethode im Allgemeinen

*Fachberater:*

Für beide Fachberater bedeutet „Komplementärberatung“ das Zusammenwirken spezifischer Fachberatung als auch einer Prozessberatung beziehungsweise systemischen Prozessberatung, und das ganze basierend auf einer Haltung, dass man die unterschiedlichen Ansätze verknüpfen kann. Einer der beiden Fachberater sieht die Komplementärberatung als Beratungsrichtung an sich am Beratermarkt lediglich als „Nebengeräusch“. Für die Umsetzung des komplementären Beratungsansatzes gibt es für ihn nur sehr wenige Personen, die sowohl die Fach- als auch die Prozessberatungsrichtung in sich vereinen, zumal es auch eine extreme Gratwanderung ist, permanent zu entscheiden, ob ich in den Inhalt hineingehen oder explizit den Prozess unter die Lupe nehmen will. Auch die Reflexion trägt für den einen Fachberater dazu bei, dass Einzelpersonen beide Beratungsrichtungen mit Sicherheit nicht mühelos vereinen können.

*Systemiker:*

Eine Systemikerin versteht unter Komplementärberatung ähnlich wie ein Kollege eine Projektsituation in der Beratung, in der konkret darauf zu achten ist, was sozusagen im Moment auf der inhaltlichen Ebene und was auf der Prozessebene notwendig ist. Der Kollege ergänzt jedoch diese Vereinigung von inhaltlicher Kompetenz und Prozesskompetenz um folgende These: „Um wirksam zu sein, kommt es einmal mehr auf das eine an und mal mehr auf das andere, aber es gibt niemals eine Situation, wo es das eine ohne das andere gäbe.“ Da Milestones innerhalb einer Projektsituation nicht immer linear abgebildet sein müssen und Prozessmanagementelemente notwendig sein können, ist sich der zweite Systemiker sicher, dass innerhalb eines komplementären Beratungsprojektes zusätzlich zum Fachverständnis Prozessberatung mit an Bord genommen werden muss.

### *Komplementärberater:*

Alle vier Komplementärberater definieren sozusagen ihren „eigenen“ Beratungsansatz beinahe ident, indem sie Prozessberatungs- und Fachberatungselemente untrennbar miteinander verbunden sehen beziehungsweise können beide Ansätze nach- und/oder nebeneinander stehengelassen werden, wichtig dabei nur, der jeweiligen Situation angepasst. Eine Komplementärberaterin ergänzt, dass der Prozessberater dabei den Rahmen zur Verfügung stellt und die Organisation in der Form steuert, dass sie selbst eine Lösung findet. Andererseits liefert der Fachberater den inhaltlichen Input, der wie ein fachlicher Leitfaden wirken soll. Eine andere Komplementärberaterin liefert ein treffendes Bild vom komplementären Beratungsansatz, indem sie den Vergleich mit einer DNA mit Doppelhelix bringt. Das Fundament bildet dabei die systemische Grundhaltung. Aus diesem Basisfundament entspringt sozusagen auf der einen Seite der fachliche „Genstrang“ und gegenüberliegend der prozesshafte „Genstrang“. In einer permanenten Wechselwirkung zueinander verschiebt sich die Anwendung je nach Situationsbedarf. Wichtig ist, dass permanent eine Verzahnung zwischen beiden Beratungsausprägungen eingehalten wird. Zusammenfassend ist die einheitliche Sichtweise vom komplementären Beratungsansatz unter den Komplementärberatern deutlich zu erkennen. Darüber hinaus besteht im Thema, ob Komplementärberatung in einer Person vereint werden kann oder nicht, ebenfalls Übereinstimmung: In der Komplementärberatung arbeiten im Idealfall zwei Berater interagierend miteinander. Die in einer Organisation vorliegenden Latenzen erfordern ein solches Vorgehen, ist sich eine Komplementärberaterin sicher. Mit dem „4-Augen-Prinzip“ gilt es auf Seiten der Berater ein Kontrollsystem zu schaffen, welches dafür sorgt, dass blinde Flecken des einen durch das Augenpaar des zweiten soweit minimiert werden und dadurch notwendige Kurskorrekturen jederzeit möglich sind.

## Komplementärberatung bei NPOs (Vereinen) in Sportsponsoringprojekten (Berater – Verein – Sponsor)

### *Fachberater:*

Beide Fachberater haben ganz klare Vorstellungen davon, wie sie die Komplementärberatung in Vereinen bei Sportsponsoringprojekten unter Berücksichtigung der Konstellation Berater – Verein – Sponsor starten, wobei der eine Fachberater fest davon überzeugt ist, dass es seitens des Fachberaters nur Sinn macht mit einem fachlich orientierten Grobkonzept in die Sache hineinzugehen und erst dann gemeinsam mit dem potenziellen Sponsor ein stichhaltiges Sponsoringkonzept zu erarbeiten. Der andere sieht einen entscheidenden Schritt darin, dass der Fachberater dem Verein aufzeigt, welche fachlichen Möglichkeiten an Sponsoring überhaupt in Frage kommen. Um eine „win-win-Situation“ für Sponsor und Verein zu schaffen, ist es unumgänglich, beide an einen Tisch zu bekommen. Dadurch, dass Verein und Sponsor aus Sicht des einen Fachberaters Partner auf Augenhöhe sein sollen, der Verein jedoch seine Vision und Orientierung klar festlegen muss, kann es zu einem einleitenden Fachberatungsprozess kommen, der relativ bald eine stärkere prozessuale Komponente bekommt. Der andere Fachberater findet es ebenso wichtig, sich als Verein in den Sponsor „hineinzudenken“, zu überlegen welche Punkte für eine erfolgreiche Kooperation entscheidend sind und erst dann auf den potenziellen Sponsor zuzugehen. Beide sind absolut davon überzeugt, dass die Anwendung des komplementären Beratungsansatzes in der Konstellation Verein – Sponsor ideal passt. Der eine Fachberater gibt zu bedenken, dass man durch die Anwendung des komplementären Beratungsansatzes wesentlich mehr Flexibilität beweist, sollten sich beispielsweise die Anforderungen des Sponsors durch unvorhergesehene Ereignisse spontan ändern. Der andere Fachberater fügt hinzu, dass es in der Phase mit stärkerer prozessualer Komponente, wo unter Umständen erste Spannungsfelder in der sich anbahnenden Sponsoringkooperation vorliegen, optimal sein kann, auf die Beratungsleistungen von einem Fach- und Prozessberater zurückgreifen zu können.

Dass Komplementärberater zukünftig aufgrund der Besonderheiten ihre Beratungstätigkeiten vermehrt auf NPOs im Sinne von Sportvereinen legen werden, glaubt einer der beiden Fachberater nicht.

### *Systemiker:*

Vorweg gibt ein Systemtheoretiker zu bedenken, dass er zwischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen wie professionellen Sportvereinen keinen Unterschied macht. Auch wenn der Sportverein grundsätzlich als Non-Profit-Organisation gesehen wird, muss er Entwicklungen rasch erkennen, Evaluationen entsprechend schlagkräftig durchführen und braucht auch die finanzielle Substanz im Hintergrund, will er im Wettbewerb bestehen. Dass eine Organisation nicht unbedingt auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist, heißt umgekehrt nicht, dass sie betriebswirtschaftlich nicht vernünftig geführt werden müsste.

Letztendlich gibt für den Systemiker allerdings die Schnittmenge zwischen zwei kooperierenden Partnern (Verein – Sponsor) hinsichtlich Strategie, Struktur, Kultur und Vision den Ausschlag, um bestimmen zu können, wie effizient es wäre, gemeinsam den Weg der Sponsoringkooperation zu bestreiten. Die zweite Systemikerin schlägt in eine ähnliche Kerbe, indem sie mittels Organisationsdiagnose im Verein versucht, Aufschluss darüber zu erlangen, welche Beratungsmethode letztendlich zur Anwendung gebracht werden soll. Mittels „Vereinsdiagnose“ sollen unterschiedlichste Subsysteme innerhalb des Vereins unter einen Hut gebracht und konkrete Perspektiven definiert werden. Ein wichtiger Punkt auch für den anderen Systemiker, der es ebenfalls für entscheidend erachtet, sämtliche Bedürfnisträger und Interessensvertreter bei Sportsponsoringprojekten zu berücksichtigen. Der dritte Systemiker ergänzt hier noch die klare Definition der einzelnen Rollen im Projekt, nämlich das Beratersystem, das Klientensystem (Verein) und der Sponsor als Organisationsumwelt. Darüber hinaus ist es für die Systemikerin im Rahmen ihrer Organisationsdiagnose wichtig zu erheben, wie die einzelnen Interessensgruppen eigentlich funktionieren und über momentane Strukturen des Vereins denken. Wie funktioniert vereinsinterne Kommunikation, inwieweit nehmen traditionelle Werte des Vereins Einfluss auf Entscheidungen, das sind für die Systemikerin gewichtige Fragen. Zusammengefasst ist sich die Systemikerin genauso wie ihr Kollege mit der Schnittmenge (Struktur, Strategie, Kultur und Vision) sicher, dass hier die Organisationsdiagnose entsprechend wichtige Informationen über Struktur, Kommunikation und gewachsene Kultur des Vereins liefert.

### *Komplementärberater:*

Auch hier machen - wie auch schon bei den Systemikern - zwei Komplementärberaterinnen in der Anwendung des komplementären Beratungsansatzes zwischen NPOs und Profit-Organisationen keinen Unterschied. Die Komplementärberatung eignet sich nach Meinung der einen Beraterin für NPOs sehr gut, zumal hier genauso - wenn nicht mehr - latente Themen vorliegen wie in gewinnorientierten Unternehmen. Alle vier Komplementärberater vertreten summa summarum die Meinung, dass neben einer fachlichen Beratung in Sportsponsoringprojekten immer auch auf die Beziehungsebene geachtet werden muss. Gibt es beispielsweise zwischen dem Sponsoringbeauftragten des Vereins und dem Agenturvertreter (Berater) Widerstände auf personeller Ebene, ist es nach Ansicht einer Komplementärberaterin keinesfalls sinnvoll sofort in inhaltliche Themen hineinzugehen, das würde keineswegs zu einer „win-win-Situation“ für die Konstellation Verein – Sponsor führen.

Die Komplementärberaterin ist sich darüber hinaus sicher, dass eine fortlaufende Abstimmung in ausschließlich inhaltlichen Themen zu einer Irrfahrt führt, die nur durch eine Intervention auf Beziehungsebene wieder auf den richtigen Kurs gebracht werden kann. Latente Themen einerseits und manifeste Probleme andererseits führen in Sportsponsoringprojekten in NPOs einfach dazu, dass Komplementärberatung im Sinne von permanent verzahnter Prozess- und Fachberatung zur Anwendung kommt. Ziel des komplementären Beratungsansatzes ist es nach Ansicht der Komplementärberater, ein profundes inhaltliches Konzept zu erstellen, aber um zu diesem inhaltlichen Konzept zu gelangen, ist es oft notwendig Module auf Beziehungsebene einzubauen, um unterschiedliche gegenseitige Erwartungen auf Prozessebene zwischen Verein und Sponsor aufzuarbeiten.

Als ein konkretes komplementäres Instrument nennt eine Komplementärberaterin das Modul „Markt der Erwartungen“, welches die Deckungsgleichheit von grundsätzlichen Erwartungen bei allen Beteiligten im Sportsponsoringprozess prüft. Eventuelle Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Erwartungen in langfristigen Kundenbeziehungen auftreten, könnte man so schon im Vorfeld abtasten.

## Umsetzung der Komplementärberatung in Sportsponsoringprojekten bei Non-Profit-Organisationen – Mögliche Vorgehensweisen

### *Fachberater:*

Vorweg schätzt einer der Fachberater den Bereich Sportsponsoring in NPOs wie Sportvereinen als viel zu klein ein, als dass sich Unternehmen, die Komplementärberatung anbieten, auf diesen Bereich spezialisieren würden. Nichtsdestotrotz sind jedoch beide Fachberater davon überzeugt, dass der komplementäre Beratungsansatz im Consulting von NPOs in Sportsponsoringprojekten optimal angewandt werden kann. Nach Meinung des einen Fachberaters muss ein erster Schritt zwischen Verein und Fachberater gesetzt werden, um eine Vision und ein Ziel festzulegen. In erster Instanz muss also eine Identitätsbestimmung des Vereins stattfinden, um sich darüber im Klaren zu sein, welche Werte man überhaupt anbieten kann. Hier kann es nach Ansicht des einen Fachberaters schon notwendig sein, dass ein Prozessberater hinzukommt, der die Visionsarbeit mit entsprechenden Modulen begleitet. Steht nach geleisteter Arbeit das Sponsoringkonzept, muss man sowohl den Fach- als auch den Prozessberater in die Sponsorensuche integrieren.

Der zweite Fachberater gibt an dieser Stelle Folgendes zu bedenken: Ist man nun in der Auswahl des richtigen Sponsors fündig geworden und besteht eine solide Beziehung auf dem Prinzip der Leistung – Gegenleistung, kann es trotzdem sein, dass es einer Kursänderung im Prozess bedarf, da unvorhergesehenerweise manifeste Themen auftreten, die sich situationsbedingt anders auswirken als im fachlich „perfekt“ erarbeiteten Konzept definiert. Genau an dieser Stelle ist es so wichtig, Komplementärberatung anzuwenden. Die Kunst des komplementären Beratungsansatzes im Sportsponsoring liegt eigentlich darin, dass je nach Bedarf und Situation eine permanente Wechselwirkung zwischen Prozess- und Fachberatungselementen stattfinden kann.

### *Systemiker:*

Immer wieder wird den gemeinsamen Zielen und Visionen zwischen Verein als NPO und Sponsor eine höhere Bedeutung beigemessen als einem fachlich orientierten, qualitativ hochwertigen Sponsoringkonzept, so auch hier bei den Systemikern. Für den einen Systemiker zeichnet sich jedoch in der Umsetzung des komplementären Beratungsansatzes im Sportsponsoring eine klare Vorgehensweise ab, die eine ständige Wechselwirkung von Fach- und Prozesselementen mit sich bringt:

In einem entscheidenden Pool sind zu Beginn bereits Fachkräfte, Fachkompetenzträger, Vereinsvertreter und Sponsorenvertreter, die an einer konkreten Vision basteln.

In einem zweiten Schritt gilt es unter den eben genannten Personen einen Strategiefindungsprozess zu starten. Da Emotionen, unterschiedliche Bedürfnisse und starke Eigeninteressen für Spannungsfelder sorgen können, ist es entscheidend, einen Prozessberater zu haben, der sich am besten inhaltlich überhaupt nicht einmischt, aber dafür sorgt, dass der Strategiefindungsprozess hocheffizient geführt wird.

Ist das Strategiefindungspaket erst einmal geschnürt, gilt es abzuklären, wie es auf die Struktur des Vereins, aber auch des Sponsors wirkt. Ergo muss antizipiert werden, welche Bereiche in den verschiedenen Organisationen verstärkt, verschlankt, zusammengeführt oder bewusst auseinander gehalten werden müssen. Prozess- und Fachberater müssen Dinge aufzeigen, auf die man achten muss, wenn es um die effiziente Bildung einer Gesamtorganisation geht.

Unterschiedliche Bedürfnisträger haben unterschiedliche Kulturen, Historien und Wesensanlagen. So hat auch die definierte Strategie Auswirkungen auf die Kultur des Sponsors und Vereins.

Somit geht der Prozessberater auch hier begleitend nebenher, der Fachberater ist als Mitexperte für die Inhalte zu sehen, der mit dem Außenauge darauf sieht, Zusätzliches einbringt, aber auf der Inhaltsseite bleibt.

Wichtig ist zusammenfassend noch einmal die permanente Wechselwirkung zwischen beiden Beratungsrichtungen.

Ein Systemiker sieht im Gegensatz zu seinen Kollegen auch kein Problem darin, dass Fach- und Prozessberatung in einer Person vereint zur Anwendung gebracht werden können.

Auch die zweite Systemikerin bestätigt hinsichtlich der Umsetzung des komplementären Beratungsansatzes im Sportsponsoring den Faktor, dass die Verbindung des Vereins zu entscheidenden Vereinsumwelten, wie etwa Sponsoren, von den unterschiedlichen Interessensgruppen des Vereins entsprechend wahrgenommen werden muss. Unterschiedliche Prioritäten können nämlich zu Spannungsfeldern führen, die es auszuräumen gilt, bevor man tiefere Kooperationen eingeht. Liegt aber grundsätzlich eine konstruktivistische Herangehensweise vor, das heißt, kommt zur Prozessorientierung auch die fachliche Komponente, kann man im Sponsoringprozess entscheiden, was im Moment das ist, was gefragt ist. Der dritte Systemiker geht sogar soweit, dass er von einer Sponsoringkooperation abraten würde, sollten bereits im Vorfeld klar erkennliche Spannungsfelder zwischen Verein und Sponsor vorliegen. Hinsichtlich Beratung sieht er einen klaren Mehrwert, wird die Komplementärberatung durch zwei interagierende Berater durchgeführt, die einerseits den Prozess und andererseits den Inhalt abdecken.

#### *Komplementärberater:*

Für eine Komplementärberaterin liefert der Konsens zwischen dem Leitbild und der Philosophie des Sponsors und der Identität des Gesponserten einen idealen Nährboden, um komplementäre Beratungsansätze im Sportsponsoring auch ideal umsetzen zu können. Neben einer Ist-Stand-Analyse zu Beginn, einer konkreten Festlegung der Ziele und einer Klärung der Identitätsfrage, welche stark in den Prozessbereich hineinreicht, führt nur ein ständiges „Ineinandergreifen“ von Fach- und Prozess-Know-how von Beginn an zum Erfolg und ist definitiv untrennbar. Eine zweite Kollegin aus der Komplementärberatung verweist ebenfalls auf die so wichtige Sensibilisierung für den momentanen Status in der Organisation, sprich im Verein. Wo muss man die Organisation und ihre Mitglieder im Rahmen der Komplementärberatung abholen, wo muss man inhaltlich und systemisch ansetzen?

Eine weitere Komplementärberaterin sieht den komplementären Ansatz als ideal an, wenn es darum geht, Vereine sowohl im professionellen als auch im Amateurbereich zu beraten. Zu Beginn sollte man allerdings zumeist systemisch an die Sache herangehen und ein Gefühl für Werte, Arbeitsklima und Kultur der Organisation herausfiltern. Kann das in den einzelnen Bereichen liegende Potenzial auch entsprechend aufgegriffen und verarbeitet werden, liefert dies unglaublich viel Energie für die inhaltliche Arbeit. „Systemische Parameter“ wie Strategie, Kultur und Struktur spielen demnach eine genauso entscheidende Rolle wie etwa inhaltliches Know-how, die komplementäre Anwendung macht jedoch den feinen Unterschied.

Der komplementäre Beratungsansatz wird sich aus Sicht einer Komplementärberaterin in vielen Bereichen durchsetzen, keinesfalls wird er aber der klassischen Fachberatung, die sich nun über Jahrzehnte höchster Nachfrage erfreut, annähernd „gefährlich“ werden können.

Als einen Grund, warum sich die Komplementärberatung bei NPOs in Sportsponsoringprojekten nicht unbedingt eignet, nennt eine Beraterin aus dem komplementären Sektor neben der längeren Beratungsdauer die fehlenden finanziellen Mittel in den meisten Non-Profit-Organisationen (Vereinen).

### Kritik an der Komplementärberatung – Trends und Aussichten

#### *Fachberater:*

Ein Vertreter der Fachberatung gibt zu bedenken, dass es eine extreme Herausforderung an die Haltung darstellt, will ein Beratungsunternehmen sowohl Fach- als auch Prozessberatung vereinen. Die Komplementärberatung anzubieten, würde in diesem Fall eine „Zerreißprobe“ darstellen. Zusätzlich gibt dieser Fachberater zu bedenken, dass es aufgrund der Komplexität der Beratungsmethode kaum Personen gibt, die beide Beratungsrichtungen abbilden können. Der andere Fachberater hingegen sieht in der Anwendung des komplementären Beratungsansatzes beinahe keine Kritikpunkte. Einzig in Situationen, in denen es erforderlich ist, inhaltlich rasch zu entscheiden und für die Durchleuchtung des Prozesses keine Zeit bleibt, ist es nicht optimal komplementär vorzugehen. Darüber hinaus sieht der Fachberater in den Eigenschaften und Beschaffenheiten von Non-Profit-Organisationen keine besondere Eignung, um den komplementären Ansatz zur Anwendung zu bringen.

#### *Systemiker:*

Für einen der drei Systemiker hat die Komplementärberatung zwar einen Weg hervorgebracht, der sehr spezifisch einzigartige Kompetenzen anbietet, aber gleichzeitig aufzeigt, dass sowohl auf Fachberater- als auch auf Prozessberaterseite die jeweils anderen Beraterkompetenzen unzureichend vorhanden sind. Konkret bedeutet das fehlende Prozesskompetenzen bei Fachberatern und mageres Fachwissen bei Prozessberatern. Für eine Kollegin steckt die Komplementärberatung noch komplett in den Kinderschuhen.

Es fehlen systematische Evaluationen und Berater, die in diesen Dienstleistungssektor hineindrängen, sie finden im Grunde genommen ein wenig erforschtes Feld vor.

Für den dritten Systemiker stellt die Bestimmung der Grenze zwischen interner und externer Fähigkeiten innerhalb einer Organisation einen Kritikpunkt an der Komplementärberatung dar. Innerhalb von Vereinen können im Rahmen von Sportsponsoringprojekten bei den Verantwortlichen Subsysteme gebildet werden, die über ihre Grundfähigkeiten hinaus als Teil des Systems externen Beratern sehr ähnlich sind. Erst wenn die Komplexität so zunimmt, dass es notwendig wird, vom internen Feld in die externe Welt hinauszugehen, dann ist der „interne Berater“ zu sehr Teil des Systems und es stellt sich als unumgänglich heraus, Spezialisten für diese komplexen Angelegenheiten von außen hinzuzuziehen.

Der dritte Systemiker sieht in der Anwendung der Komplementärberatung im Sportsponsoring bei NPOs zwei weitere Kritikpunkte:

Interessenskonflikte: Der Komplementärberater darf auf keinen Fall versuchen „everybody’s darling“ zu sein, er würde dabei ein schlechtes Ergebnis für das gesamte System (Berater – Verein – Sponsor) liefern.

Müssen im Rahmen von Sportsponsoringprojekten kurzfristige „Change-Projekte“ gestemmt werden, ist der systemische Part in der Komplementärberatung nicht immer der richtige Zugang.

#### *Komplementärberater:*

Als ein Kritikpunkt, der eher banal erscheint, jedoch für eine Komplementärberaterin durchaus Gewichtung hat, werden fehlende wissenschaftliche Untersuchungen und nur sehr wenig vorhandene einschlägige Literaturwerke zum Kernthema „Komplementärberatung“ genannt. Auch der Komplexitätsgrad spielt für eine andere Komplementärberaterin eine wesentliche Rolle. Handlungsbedarf besteht nämlich spätestens dann, wenn im Beraterteam (zwei Berater interagierend) selbstreflexive Verhaltensmuster nur unzureichend vorhanden sind.

Dies kann zu einem großen Stolperstein werden. Letztendlich gibt es seitens einer anderen Komplementärberaterin auch noch einen weiteren Kritikpunkt in der Durchführung von komplementären Beratungsansätzen. So erscheint es ihr nahezu unmöglich, Personen zu finden, die beide Beratungsansätze (Fach- und Prozessberatung) in einer Person abdecken können. Ein Kritikpunkt, der sowohl bei den Fachberatern als auch bei den Systemikern auch schon genannt wurde.

## 10.6. Conclusio

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die zentrale Frage, die vom Autor zu Beginn formuliert wurde, zu beantworten.

Es war nicht Inhalt der empirischen Untersuchung, zu Beginn Hypothesen zu definieren und diese aufgrund der vorliegenden Untersuchungsergebnisse zu verifizieren beziehungsweise falsifizieren. Die Aufgabe des Autors bestand vielmehr darin, neben der Beantwortung der zentralen Frage, auf Basis der geführten und ausgewerteten Experteninterviews, Hypothesen über die Anwendung und Umsetzung der Komplementärberatung im Allgemeinen und in Non-Profit-Organisationen hinsichtlich Sportsponsoringprojekten zu bilden. Die zentrale Konstellation, die auch in der Hypothesenbildung als Grundlage dient, lautet: Berater – Verein (NPO) – Sponsor.

*Folgende Hypothesen werden vom Autor aufgestellt:*

- Langfristige, prozessbegleitende Beratungsprojekte werden in der momentanen wirtschaftlich schlechten Situation von Organisationen gemieden.
- Organisationen werden zukünftig nicht nur nach inhaltlichen Inputs in der Beratung trachten, sondern vermehrt auf Prozessberatung setzen, die latente Themen unter der Wasseroberfläche erkennen und verarbeiten soll.
- Auf geänderte Marktbedürfnisse kann mit einer komplementären Form der Beratung optimal reagiert werden.
- Um eine „win-win-Situation“ für Verein und Sponsor zu schaffen, müssen Fach- und Prozessberater in einer permanenten Wechselwirkung situationsbezogen interagieren.
- Es gibt kaum Personen, die sowohl die Fachberatung als auch die Prozessberatung in einer Person vereinen können, – und daran wird sich nichts ändern.

- Zwischen NPOs und Profit-Organisationen werden hinsichtlich ihrer strukturellen, strategischen und kulturellen Beschaffenheit kaum Unterschiede gemacht.
- Die Komplementärberatung eignet sich ideal für Sportsponsoringprojekte in NPOs wie Sportvereinen, wird sich aber nicht im Besonderen auf NPOs spezialisieren.
- Ein Konsens zwischen dem Leitbild und der Philosophie des Sponsors und der Identität des Vereins liefert einen guten Nährboden für Komplementärberatung.
- Komplementärberatung steckt trotz einiger achtbarer Erfolge noch in den Kinderschuhen – fehlende systematische Evaluationen und ein wenig erforschtes Feld stehen einem unglaublichen Potenzial gegenüber.

## Zur Beantwortung der zentralen Frage der Empirie

- *Wie kann der komplementäre Beratungsansatz in der Beratung von Non-Profit-Organisationen, insbesondere Sportvereinen, im Bereich von Sportsponsoring-Projekten angewandt und umgesetzt werden?*

Wie schon in der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse erläutert, ist die Komplementärberatung am gesamten Beratermarkt absolut als „Nischenprodukt“ zu sehen, eignet sich aber nach Meinung der Experten optimal für die Beratung von NPOs im Sportsponsoring. Die Komplementärberatung wird sich jedoch nicht auf Sportsponsoringprojekte in Sportvereinen spezialisieren, der finanzielle Output wäre hier für die Beraterseite zu gering. Die klassische Management- oder Fachberatung wird weiterhin den größten Anteil des Kuchens für sich verbuchen.

Im operativen Beratungsprozess bei Non-Profit-Organisationen wie Sportvereinen ist es hinsichtlich Sportsponsoringprojekten von Beginn an entscheidend, dass ein permanentes „Ineinandergreifen“ von Fach- und Prozess-Know-how stattfindet. Zwei Berater, ein Fach- und Prozessberater, begleiten die Konstellation Verein – Sponsor und werden je nach Situation und Bedarf aktiv. Beide externen Akteure dürfen aber nie getrennt voneinander gesehen werden. Der Fachberater gibt dabei den inhaltlichen Rahmen vor und der Prozessberater begleitet den Prozess und gibt beispielsweise Inputs auf Beziehungsebene.

Nach Meinung der Experten sollte bereits am Anfang der komplementären Beratung ein Personenpool geschaffen werden, der Fachkräfte, Fachkompetenzträger, Vereinsvertreter und Sponsorenvertreter in einem Team zusammenführt. Im Rahmen einer Art „Vereinsdiagnose“ sollten, bevor noch andere Akzente gesetzt werden, die Identität der Non-Profit-Organisation bestimmt, eine Ist-Stand-Analyse durchgeführt und klare Ziele und Visionen definiert werden. Die Experten sind davon überzeugt, dass es entscheidend ist, bereits zu Beginn des Sportsponsoringprojektes latente Themen des Vereins und des Sponsors zu erfassen und zu verarbeiten. Sollten nun das Leitbild des Sponsors und die Identität des Vereins zusammenpassen, kann sich dieselbe Arbeitsgruppe an die Erarbeitung eines Sponsoringkonzeptes machen. Natürlich treten in diesem Zusammenhang zum einen inhaltliche Differenzen und zum anderen Emotionen, unterschiedliche Bedürfnisse und starke Eigeninteressen auf beiden Seiten auf. Spannungsfelder sind natürlich ein eklatantes Thema.

Genau hier setzt die Komplementärberatung an: Eine Intervention auf systemischer Ebene kann ein entsprechendes Potenzial auf beiden Seiten freisetzen und eine unglaubliche Energie für die inhaltliche Arbeit liefern. Vice versa kann es genauso sein, dass sich das Team in einem „Irrgarten“ von Feedbackschleifen oder Reflexionen auf Prozessebene verliert und ein richtungsweisender inhaltlicher Input notwendig wird. Komplementärberatung kann situationsbedingt optimal auf inhaltliche Komplexität und Spannungsfelder in der Beziehung Verein – Sponsor eingehen und stellt somit nach Ansicht der Experten eine ideale, flexible Beratungsmethode dar, um Non-Profit-Organisationen in Sportsponsoringprojekten zu begleiten.

## Literaturverzeichnis

**Austin, J. E.** (2000). The collaboration challenge. How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Boss.

**Bamberger, I.** (2008). Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen – Methoden – Prozesse (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

**Block, P.** (1997). Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

**Boos, F. & Heitger, B.** (Hrsg.). (2004). Veränderung – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.

**Braun, K., Huefnagels, D., Müller-Schwemmer, Th. & Sorg, G.** (Hrsg.). (2006). Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring. Berlin: Springer Verlag.

**Bruhn, M.** (2003). Sponsoring. Systemische Planung und integrativer Einsatz (4. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Caroli, T.S.** (2005). Managementberatung und Führungsrationalität. Ein akteurstheoretischer Ansatz (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Egger, W., Häfke-Schönthaler, J., Hasenzagl, R. & Stocker, F.** (Hrsg.). (2008). Wirtschaftsberatung in Österreich. Markt und Branche, Struktur und Entwicklungen 2007/2008. Wien: facultas. wuv Universitätsverlag.

**Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G. & Schäfer, H.** (2003). Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. (2. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

**Emrich, E. & Pitsch, W.** (2008). Mitgliederorientierte Gestaltung des Leistungsangebotes im Sportverein. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. (2. Aufl.). (S. 147 – 160). München: Vahlen Verlag.

**Foerster, H.v.** (1994). Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Franke, J.** (1993). Organisationsentwicklung und Organisationsentwicklungsberatung. Eine wirtschaftspädagogische Perspektive. Köln: Botermann & Botermann.

**French, W. L. & Bell, C. H.** (1994). Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung (4. Aufl.). Bern: Haupt.

**Fröhlich, W.** (2001). Führung und Personalmanagement. Erfolgsfaktoren der betrieblichen Zusammenarbeit (2. Aufl.). München / Mering: Hampp.

**Glasl, F.** (Hrsg.). (2005). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Prozesse. Bern, Wien: Haupt Verlag.

**Göhlich, M., König, E. & Schwarzer, Ch.** (2007). Beratung, Macht und organisationales Lernen. (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.

**Grumberg, D.** (2004). Systemische Organisationsberatung: kurzfristige Modeerscheinung oder sinnvolle Antwort auf die Herausforderungen moderner Unternehmen im 21. Jahrhundert? Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.

**Güttler, A. & Klewes, J.** (2002). Drama Beratung. Consulting oder Consultainment (1. Auflage). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.

**Haley, J.** (1978). Gemeinsamer Nenner Interaktion. München: Pfeiffer.

**Hammann, P., Schmidt, L. & Welling, M.** (Hrsg.). (2004). Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

**Hauser, H.-G. & Egger, E.** (Hrsg.). (2007). Worauf Berater achten. Ein Handbuch für die Praxis (2., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

**Heimerl, P. & Loisel, O.** (2005). Lernen mit Fallstudien in der Organisations- und Personalentwicklung. Anwendungen, Fälle und Lösungshinweise. Wien: Linde Verlag.

**Hermanns, A. & Riedmüller, F.** (2003). Sponsoring und Events im Sport. München: Vahlen.

**Hermanns, A. & Riedmüller, F.** (Hrsg.). (2008). Management-Handbuch Sport-Marketing. (2. Aufl.). München: Vahlen Verlag.

**Höselbarth, F.** (Hrsg.). (2000). Die Berater. Einstieg, Aufstieg und Wechsel. Frankfurt am Main: FAZ-Inst. Für Management-, Markt- und Medieninformationen.

**Jeskowiak, W.** (2007). Sponsoring und Beziehungsmanagement in Non-Profit-Organisationen am Beispiel der drei Dachverbände des österreichischen Breitensports. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.

**Kasper, H. & Mayrhofer, W.** (Hrsg.). (1996). Personalmanagement, Führung, Organisation. (2. Aufl.). Wien: Wirtschaftsverlag Überreuter.

**König, E. & Volmer, G.** (2000). Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden (7. Aufl.). Weinheim: Deut. Studien-Verl.

**Königswieser, R. & Exner, A.** (2006). Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

**Königswieser, R. & Hillebrand, M.** (2005). Einführung in die systemische Organisationsberatung. (2. überarbeitete Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

**Königswieser, R. & Hillebrand, M.** (2007). Haltung in der systemischen Beratung. In N. Tomaschek (Hrsg.), Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen (S. 74–82). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

**Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, J. & Hillebrand, M.** (Hrsg.). (2006). Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Kow-How. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.

**Lamnek, S.** (1995). Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz.

**Lamnek, S.** (1995b). Qualitative Sozialforschung. Band 2 – Methoden und Techniken (3. korrigierte Aufl.). München: Verl. Internat. Psychoanalyse.

**Landau, D.** (2007). Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen (2. korrigierte Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

**Leciejewski, K.** (1996). Guter Rat von Beratern. Handbuch für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Consultants, Personalberatern und PR-Agenturen. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

**Lippit, G. & Lippit, R.** (1999). Beratung als Prozess. Was Berater und ihre Kunden wissen sollten (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

**Luhmann, N.** (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. (1. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Luhmann, N.** (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen / Wiesbaden: Westdt. Verlag.

**Mazurkiewicz, D. & Merten, M.** (2006). Sponsoring II. Sponsoring aus Unternehmenssicht. Studienheft, IST-Studieninstitut Düsseldorf.

**Mingers, S.** (1996). Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

**Neuberger, O.** (2007). Theoretische Perspektiven der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. In N. Tomaschek (Hrsg.), Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen (S. 11-36). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Parensen, A.** (2004). Der Fußballmarkt in Deutschland und seine Bearbeitung durch Agenturen. In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive. (S. 307-329). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.

**Reddy, W. B.** (1997). Prozessberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert. Leonberg: Rosenberger Fachverl.

**Roth, K.** (2004). Leistungsspektrum in der Personalberatung. Diplomarbeit, Fachhochschul-Studiengang Wirtschaftsberatende Berufe.

**Sattelberger, Th.** (Hrsg.). (1999). Handbuch der Personalberatung. Realität und Mythos einer Profession. München: Beck.

**Senge, P. M.** (1990). The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.

**Senghaas-Knobloch, E.** (Hrsg.). (2001). Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktienforschung und Prozessberatung in Klein- und Mittelbetrieben. Münster: Lit Verlag.

**Sievers, B.** (1977). Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Sigloch, J.** (2001). Sportverein – Idealinstitution oder Unternehmen? In J. Sigloch & Ch. Klimmer (Hrsg.), Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. (S. 1 – 14). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Sigloch, J. & Klimmer, Ch.** (2001). Unternehmen Profifußball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Strahlendorf, P.** (2006). Jahrbuch Sponsoring. Düsseldorf / Wien: Econ Verlag.

**Schein, E. H.** (1988). Process Consultation 1. Its role in organization development. Addison-Wesley.

**Schein, E. H.** (2003). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung (2. Aufl.). Köln: Edition Humanistische Psychologie.

**Schewe, G. & Littkemann, J.** (2002). (Hrsg.). Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.

**Schewe, G., Gaede, N. & Küchlin, Ch.** (2002). Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball. In G. Schewe & J. Littkemann (Hrsg.), Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. (S. 9 – 21). Schorndorf: Karl Hofmann Verlag.

**Schlippe**, A.v. & **Schweitzer**, J. (2002). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (8. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

**Schröter**, D. & **Krampe**, K. (2006). Sponsoring I. Sponsoring aus Sicht des Gesponserten. Studienheft, IST-Studieninstitut Düsseldorf.

**Schwarz**, P. (2005). Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. (1. Aufl.). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

**Titscher**, St. (2001). Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten (2., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.

**Tomaschek**, N. (Hrsg.). (2007). Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

**Trebesch**, K. (1995). Organisationslernen und Organisationsentwicklung im Prozess der Unternehmensentwicklung. In G. Walger (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in der Theorie und Praxis. (S. 159 – 181). Köln: O. Schmidt.

**Vergossen**, H. (2004). Marketing-Kommunikation. Ludwigshafen: Friedrich Kiel GmbH

**Wadsack**, R. (2008). Mitglieder- und kundenorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. (2. Aufl.). (S. 131 – 160). München: Vahlen Verlag.

**Walger**, G. (Hrsg.). (1995). Formen der Unternehmensberatung. Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis. Köln: O. Schmidt.

**Wohlgemuth, A.** (1991). Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes (3. Aufl.). Bern / Stuttgart: Haupt Verlag.

**Zastrow, H. & Krause, A.** (2008). Entwicklungen im Sportmarkt Deutschland. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing. (2. Aufl.). (S. 67 – 84). München: Vahlen Verlag.

**Zimmermann, K. A.** (2002). Bedürfnisse und Bedarf. Warum suchen Unternehmen Beratung und Berater? In A. Güttler & J. Klewes (Hrsg.), Drama Beratung. Consulting oder Consultainment. (1. Aufl.). (S. 101 – 115). Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch.

**Zirkler, M. & Müller, W. R.** (Hrsg.). (2003). Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven. Zürich: Haupt Berne.

## Internetangaben

**Eckstein, H.** (2008, September). Der Dritte Weg der Beratung - wie 1+1 mehr als 2 sein kann. Zugriff am 20. Jänner unter <http://www.holgereckstein.de/downloads/menu-id-59.html>

**Hillebrand, M.** (2007, 31. August). Interview zum Thema Komplementärberatung. Zugriff am 19. Jänner 2009 unter [http://www.koenigswieser.net/wir/d\\_komplementaer.htm](http://www.koenigswieser.net/wir/d_komplementaer.htm)

**Königswieser, R. & Lang, E.** (2008, Februar). Wenn 1 plus 1 mehr als zwei macht. Zugriff am 20. Jänner unter [http://www.koenigswieser.net/aktuelles/bilder/%20Koenigswieser\\_Lang\\_OE.pdf](http://www.koenigswieser.net/aktuelles/bilder/%20Koenigswieser_Lang_OE.pdf)

**Königswieser & Network.** (2009, Jänner). Komplementärberatung. Zugriff am 28. Jänner 2009 unter [http://www.koenigswieser.net/wir/d\\_komplementaer.htm](http://www.koenigswieser.net/wir/d_komplementaer.htm)

**Sutrich, O.** (2003, Mai). Neuland für junge Berater am Horizont!? Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch? Zugriff am 20. Jänner 2009 unter <http://www.komplementaerberatung.net/artikel.htm>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Grundkonstellation der Organisationsberatung	11
Abbildung 2: Übersicht der Beratungsansätze 2004 – 2008	13
Abbildung 3: Beratungsfelder 2008	13
Abbildung 4: Untergliederung und generisches Angebotsspektrum der Fachberatung	18
Abbildung 5: Beraten als Einpflanzen von Wissen und Können	21
Abbildung 6: Beziehungsgefüge „Unternehmensberatung“	22
Abbildung 7: Rollenunterscheidung	29
Abbildung 8: Ziele der OE	37
Abbildung 9: Prozessbezogene Ziele der Organisationsentwicklung	39
Abbildung 10: Reflexionsschleife	42
Abbildung 11: Das Berater-Klienten-System	44
Abbildung 12: Sieben Grundelemente systemischer Beratung	46
Abbildung 13: Das SIM-Modell	54
Abbildung 14: Das „Haus“ der Komplementärberatung	55
Abbildung 15: Die drei Haltungsebenen	58
Abbildung 16: Eisbergbild der Komplementärberatung	59
Abbildung 17: Struktur der Club-Vermarkter-Beziehung	64
Abbildung 18: Sportverein und Wirtschaftsunternehmen	68
Abbildung 19: Theoretischer Bezugsrahmen	70
Abbildung 20: Organigramm VfL Wolfsburg-Fußball GmbH	72

# Anhang

## **Interviewleitfaden**

Wie lässt sich die momentane Situation am Beratermarkt darstellen? Welche Einschätzungen können über Trends und Entwicklungen getroffen werden?

Wie könnte eine Anpassung an geänderte Bedürfnisse der Klienten am Beratermarkt zukünftig aussehen?

Wie ist die systemische Beratung zu beurteilen? Modeerscheinung oder wichtiges Beratungselement?

Was versteht der Befragte konkret unter Komplementärberatung?

Wie schätzt der Befragte die Entwicklung der Komplementärberatung ein?

Warum eignet sich die Komplementärberatung für Non-Profit-Organisationen wie Sportvereinen in Sportsponsoringprojekten?

Wie kann Komplementärberatung in NPOs bei Sportsponsoringprojekten konkret umgesetzt werden? Skizzieren Sie eine kurze Beraterarchitektur.

Wird sich Komplementärberatung in Zukunft gegenüber der Fachberatung einerseits und Prozessberatung andererseits durchsetzen?

Welche Kritikpunkte können bezüglich Komplementärberatung im Sportsponsoring bei NPOs genannt werden?

## Transkriptionen

Im Zuge der Transkriptionen wurden folgende Abkürzungen für die Namen der Beteiligten verwendet:

B = Befragter, I – Interviewer

Um die Anonymität der Unternehmen und Berater zu wahren, wurden alle namentlichen Nennungen in den Transkriptionen unterlassen. Es folgt nun die Transkription der Interviews in der Reihenfolge, in der die Auswertung in Gruppen passiert ist. Zuerst die beiden Fachberater, folglich die drei Systemiker und zuletzt die vier Komplementärberater.

### Interview 1:

I: Gut, zu meinem Thema „Der komplementäre Beratungsansatz im Sportsponsoring“, mein Diplomarbeitsthema. Einleitend die Frage: Wie lässt sich eigentlich der momentane Beratungsmarkt charakterisieren? Welche Einschätzungen kann man treffen bezüglich Trends und Entwicklungen? In der momentanen Situation?

B: Also ich glaub', das ist ein, ein spannendes Thema, und eine Frage, die man ausreichend diskutieren und de facto nicht beantworten kann. Ja, wir haben erst gestern am Abend wieder mit ein paar Freunden, die alle selbst Berater und Geschäftsführer sind, diskutiert, wo gerade in der jetzigen wirtschaftlichen Situation die Entwicklung hingeht, und es sind unisono dabei rausgekommen, dass es unterschiedliche Richtungen geben kann, aber man nicht wirklich abschätzen oder voraussagen kann, was das sein wird, ja. Ich glaube, dass klar erkennbar ist, das Verlangen oder die steigende Nachfrage seitens der Klienten, nicht nur inhaltlich Inputs zu bekommen, sondern immer stärker auch in Prozessen mitzudenken, zu denken, wie wird eine Organisation einbezogen, berücksichtigt, wie auch eine Umsetzung mitzugestalten. Und ich denke auch, dass gerade in der jetzigen Situation bei vielen Organisationen einfach auch ein Stück wird auch Panik am Dach ist, und da ist es irgendwie grad die Frage auch aufgrund dieser Panik, in welche Richtung verfallen die Klienten, oder in welche Verhaltensmuster, muss man besser sagen, und fragen daher auch welche Beratungsleistung nach. Also sprich: Verfällt man, wie so oft in Krisensituationen, in altbekannte, aber trotzdem nicht hilfreiche Verhaltensmuster, einen Schritt zurück und will daher das „cost cutting“ durchfahren und möglichst klare harte Schritte setzen, oder es, sieht man also eine Krise als Entwicklungschance, wenn man mutig ist und Schritte nach vorne macht, ja?

Das erste wäre eher in Richtung Fachberatung zu gehen, das andere wäre viel stärker in Richtung Prozessberatung zu gehen und sich einen Prozessberater zu holen im Sinne von wie geht man mit unsicheren Situationen herum.

I: Gibt's bereits Fälle, vielleicht auch aus Ihrer Praxis, die eben nicht den angesprochenen Schritt zurück machen, sondern die auch in Krisensituationen oder vermeintlich unsicheren globalen Phasen, wie's jetzt der Fall ist, neue Wege einschlagen ... sie müssen auf neue Konzepte setzen, damit's zum entsprechenden Erfolge führt? Das heißt „Mut zum Risiko“, unter Anführungszeichen.

B: Also mir persönlich fällt jetzt ad hoc kein Unternehmen ein; muss aber auch gestehen, dass ich einfach im Augenblick nicht aktiv an vorderster Front, ah, berate, ja, also, ich hab weder in die eine noch in die andere Richtung, ah, konkrete Ausschläge im Sinne von Unternehmen bis jetzt wahrgenommen. Ja, was ich einfach laufend wahrnimmt, weltweit, was kommt sind Anfragen: Leadership in der Krise, wie komme ich durch schwierige Zeiten, was auch relativ häufig kommt: „cost cutting“, also, ah, es geht quasi in beide Richtungen, aber ich habe keine Evidenz oder kein konkretes Beispiel, ja.

I: Weil Sie es zuerst schon angesprochen haben, auf der einen Seite der inhaltliche Input im Sinne der Fachberatung, auf der anderen Seite sozusagen die Prozessberatung, wo Prozesse, Kommunikationsprozesse, Beziehungsebene durchleuchtet werden und auch vielmehr einbezogen werden in den Beratungsprozess, ah: welche Rolle spielt da eigentlich der systemische Aspekt? „Titscher“ sagt z. B. 2001, dass das Systemische in der Selbstbeschreibung von Beratern vermehrt auch jetzt in der jüngsten Vergangenheit wegfällt. Ist es jetzt, ah, also, eine Modeerscheinung zu betrachten des letzten Jahrzehnts, der systemische Beratungs-, Prozessberatungsansatz, oder ist es ein so wichtiges Element in der Beratung, das einfach nicht wegzudenken ist?

B: Also, ich glaub', dass, zunächst einmal der Begriff „systemisch“, ich glaub' Königswieser verwendet das auch irgendwann einmal oder immer inflationär einfach gebraucht wird oder wurde und vieles sich das einfach auf die Fahne geschrieben haben, ohne zu wissen, was das eigentlich heißt und was das ist, ja, und es gibt ja auch also, um Blumann zu zitieren, die Systemtheorie gibt's nicht, ich glaub', das ist ein, ein sehr großzügig gebrauchter Begriff, unter dem viele Leute viele unterschiedliche Sachen verstehen: so von dem kommend, war „systemisch“ am Anfang ein Differenzierungsmerkmal, das die Differenzierungsmöglichkeit immer mehr verloren hat und deswegen fällt es auch, glaub' ich, zusehends weg, und es wird nach anderen Differenzierungsmerkmalen gesucht. Nun ist die Frage, wie ist es präsent, ja?

Ich glaub', es ist präsent im Sinne einer, einer bestimmten Haltung oder einer bestimmten Sichtweise und dort natürlich eher bei den Unternehmensberatungen und den –beratern, die einfach auch einen entsprechenden Background haben, ja?, und denke jetzt an irgendwie Klassiker wie sei's Neuwaldegg oder wie Königswieser oder OSB oder Connecta oder wie sie sonst noch alle heißen; und dort spiegelt es sich in der Haltung wider, die einfach erlebbar und wahrnehmbar ist, ja, äh.

Ist „systemisch“ die Antwort auf alle Fragen, glaube ich, ehrlich gesagt, auch nicht, ich glaub', dass, zumindest habe ich das so betrachtet in meiner Arbeit, dass das „Systemische“ eine natürliche Gegenbewegung ist, ja, also, wenn Sie so wollen, dass das Pendel, das von der klassischen Fachberatung kam, wo man gemerkt hat, dass das einfach nicht ausreicht, durchgeschlagen ist über die klassische Prozessberatung bis hin zur systemischen Prozessberatung, ja, wo man sagt, wir wissen irgendwie überhaupt nix und es weiß alles nur der Klient, und wir können nur fragen und so weiter, ja, ach, aber dass man auch gesehen hat, sich, ich sag's jetzt ganz plakativ, sich nur dumm zu stellen, ja, sich hinter riesigen Theoriekonstrukten zu verstecken und dauern zu argumentieren warum was nicht geht, alleine ist auch nicht allheilbringend, ja, also man muss irgendwie von dieser Extremposition wieder zurückkommen in die Mitte, und ich glaub' halt, das kann man bei vielen Sachen beobachten, solche Pendelbewegungen, dass man zuerst einmal in den Gegenpol hineingehen muss, bevor man beide Pole zusammenbringen kann, ja.

Beispiel Schulmedizin und chinesische Medizin, ja, dass das also eine ganz natürliche Bewegung ist, und dass man nur aufgrund dessen, dass man diese beiden Pole einmal kennen gelernt und definiert hat, jetzt auch weitergehen kann, und Königswieser ist halt eine Möglichkeit diesen Weg zu beschreiten, ob auch das der richtige ist, wird sich auch erst weisen.

I: O.k. Da möchte ich gleich eine Art Überleitung machen auf den komplementären Beratungsansatz, der auch sehr stark von Königswieser ausgeht, was verstehen Sie eigentlich konkret unter dem „komplementären Beratungsansatz“?

B: Also, was oft von Königswieser zitiert wird, ist:  $1 + 1 = \text{mehr als } 2$ , ja? Das ist so die Beschreibung für „simple minded guys“, wie ein Physikprofessor bei uns immer gesagt hat. Ich würde mal so sagen, ja, Komplementarität ist also das Zusammenwirken von spezifischer Fachkompetenz, ja, und Fachkompetenz ist ja weitlaufend, als auch einer Prozesskompetenz, ja? So und das Ganze basierend auf einer Haltung, dass man das nämlich verknüpfen kann.

I: Haltung im Sinne von Einstellung, dass das Ganze verzahnt werden kann. Also eigentlich zwei grundsätzliche, zwei Beratungseinrichtungen sind, die bis jetzt eigentlich über lange Zeit hinweg antagonistisch angewendet/angewandt wurden, ja. Unter „Haltung“ meinen Sie jetzt, dass die entsprechende Einstellung / Haltung, Zugang der Berater vorhanden sein muss, um das komplementär anwenden zu können? Basiert das dann, Ihrer Meinung nach, aus einer Hand, oder interagieren da zwei Berater miteinander?

B: Also, Sie meinen, ob's aus einer Person heraus passieren kann?

I: Ja.

B: Gibt's auch einen spannenden Artikel, von ich glaub', eh von Königswieser, einem Mitarbeiter, der an der WHU ist, ah, Blödsinn nicht WHU, oder, ist ja egal. Der das jetzt grad schreibt, und in diesem Artikel wird unter anderem gesagt, dass es bis dato extrem wenig Einzelpersonen gibt, die das in sich vereinen können.

Ja, ah, und also das sehe' ich auch so, weil ich glaube, dass das es eine, erstens eine extreme Gratwanderung ist, ja, also ich würde jetzt nicht sagen, man muss schizophr sein, aber ich muss mich halt eigentlich immer entscheiden, in welche Richtung ich grad geh', ich grad steig', will ich in den Inhalt hineingehen, oder will ich in den Prozess gehen, ja?

Und gebe' ich jetzt jemandem einen klaren Rat: Du, das muss eigentlich so sein, oder stell' ich ihm eine Möglichkeit vor in Form einer Frage vor, um etwas aus ihm herauszukitzeln und mit ihm in eine Diskussion zu kommen; also ja ich glaube, es muss dorthin gehen, aber ich glaube, dass wenige Personen wirklich die ganze Kapazität im Sinne von Schon-an-Wissen haben, aber auch im Sinne von selber reflektiert sein, und auf sich draufschauen können, weil das ist ja dann der nächste Punkt. Ich muss quasi ständig mich selbst beobachten können und auch mein Gegenüber oder das System mit beobachten können, und wie wir alle wissen, hat jeder seine blinden Flecken, es erfordert also extrem erfahrene Menschen, die sowohl im, die nicht erst danach reflektieren können, sondern in der Aktivität, wo sie etwas tun, bereits mitreflektieren, ja, selber extrem wenig blinde Flecken haben und dann im, unter Anführungszeichen „zum Wohle des Klienten“ entscheiden können, in welcher Richtung sie jetzt gehen oder nicht.

Ja, und selbst, wenn ich die Entscheidung treffe, treffe ich sie immer noch auf meiner Referenzbasis, das heißt, ich nehme noch immer, ich glaube noch immer, es ist besser, in die Richtung zu gehen als in die andere, aber ich wäre' im Sinne des Konstruktivismus, ah, es ist meine Konstruktion und sind eben nicht die Konstruktionen oder die Wahrnehmungen alles, mit allem dessen, die Entscheidung gefällt, was der Klient weiß, was er nicht weiß.

I: Das heißt letztendlich, die blinden Flecken in der eigenen Organisation so gering als möglich zu halten?

B: Ja, also und die Frage ist wirklich, also ich, ich meine, es gibt ja genug Versuche, wo man, wo z. B. auch McKinsey und Königswieser versucht haben zusammen zu arbeiten, ja es ist irrsinnig gerade trivial und stößt nicht unbedingt auf beiden Seiten dann immer auf positives Echo, ja, also das sind schon ziemliche, schwierige, aus ganz einfachen Gründen wie z. B., beginnt dort: Haben wir einen gleichen Tagessatz oder nicht, ja.

I: So banale Dinge wie Abgeltung.

B: Wie Abgeltung, oder wir verkaufen oder machen gemeinsam ein Projekt, also, wer kriegt welchen Anteil, und ich mein', das ist ja wirklich eine Banalität zu dem Punkt, wir sitzen da jetzt gerade bei einem Meeting mit 20 Personen, und da hat man einen Fachberater und einen Prozessberater, und wer geht denn jetzt in ein „lead“, ja.

Also extrem schwierig, und auch da sind unterschiedliche Unternehmenskulturen und Herkünfte der Organisationen. Wie interagieren die Menschen dann miteinander? Ja? Also, ich glaub', das ist wesentlich einfacher, vor allem jetzt in der Übergangszeit quasi aus einem Unternehmen heraus Menschen oder Berater zu haben, wo der eine halt einen Fokus auf Fach hat, der andere auf Prozess, und die miteinander arbeiten zu lassen. Selbst das bringt hinlänglich genug Spannungen, und ich glaub', wenn man dann wirklich eine Person hat, die das kann, das ist dann die hohe Kunst, und davon gibt's glaub' ich, sehr sehr wenige, um wieder auf diesen Artikel zurückzukommen, ja?

I: Gut, das heißt, ah, weiterfolgend möchte' ich nun den Fokus auf Non-Profit-Organisations legen, im Sinne von Vereine, und diese Vereine im Kontext eines Sponsoring-Projektes, und darauf gelegt, der komplementäre Beratungsansatz, den sie jetzt einmal skizziert haben.

B: Darf ich nur fragen, Verein = Sportverein?

I: Sportverein jetzt konkret, ja. Ich hab' für mich folgende Konstellation im Sportverein festgelegt: und zwar eine Dreierkonstellation, die so aussieht, das ich habe die Agentur auf der einen Seite als Beraterrolle; dann habe ich den Verein als NPO und dann habe ich auf der anderen Seite den Sponsor in der Kundenrolle, so aus meiner Sicht. Und aus dieser Dreierkonstellation entstehen für mich zwei Prozesse, der eine wäre Berater – NPO, der erste, und der zweite Prozess Verein – Sponsor - Non-Profit-Organisation im Verhältnis zum Kunden, zum Sponsor, das wäre mein zweiter Prozess. So, und jetzt ist es aus meiner Sicht so, es entstehen in beiden Prozessen oder möglicherweise Spannungsfelder

B: Darf ich zuerst da noch einmal einhaken bei dem, um sicher zu gehen, dass ich das richtig verstehe. Agentur macht in dem Fall was für den Verein, ja? also wenn das jetzt ein...

I: Eine klassische Beratungsagentur für Sportvereine konzipiert Sponsoring. Ja, Konzepte, Sponsoringinhalte, dahin gehend, also diesen Prozess würde ich, ah, als Fachberatungsprozess betrachten, ja?

B: O.K, also das heißt, ich bin der Fußballklub Wiener Neustadt und hol mir irgendeine Agentur ins Haus, die mir ein Sponsoringkonzept erarbeitet.

I: Zum Beispiel

B: Ja, o.k.?

I: Und den zweiten Prozess, hier hab ich einen Prozessberater tätig aus meiner Sicht, der mir dazu verhilft, wie kann zum Beispiel, wie gehen Vereinsverantwortliche mit dem Sponsor um, wie interagieren die Vereinsverantwortlichen mit verantwortlichen Mitarbeitern des Sponsors, wenn sich das Ganze beim Sponsor um ein Unternehmen handelt, wie stelle ich z. B. Customer-Relationship-Ziele, wie kann ich diese befriedigen, macht es hier Sinn, auf einer Beziehungsebene zu arbeiten, damit dieses Sponsoring, also Sponsorship besser funktioniert. Des sind Fragen, die sich für mich in diesem Prozess aufwerfen.

B: O.k. und dann muss ich trotzdem noch einmal ...Na klar. Was, was mich nämlich irritiert, also das mit der Beratung, das versteh ich, aber dass Sie da dann den Sponsor als Kunden hinstellen, weil für, ah, für die Agentur ist ja eigentlich der Verein der Kunde, ja es ist, das ist der Endkunde, der wirklich einen Nutzen davon hat, wenn der Verein ...

I: Das schon, aber die zwei Prozesse sind getrennt voneinander zu sehen.

B: Ja.

I: In dem Fall, Prozess eins, ist der Verein sehr wohl der Kunde, im Prozess zwei ist jetzt der Verein sozusagen als Bittsteller gegenüber dem Sponsor zu sehen, und ich hab' deswegen zum Sponsor „Kunde“ gesagt, weil ihn der Verein eigentlich so sehen sollte, um das Bestmögliche dem Sponsor zu bieten oder bieten zu können, um auch Eigennutzen höchstmöglich zu haben.

B: O.k., verstanden, gut, aber das war mal wichtig klarzustellen, ja, gut, bitte.

I: Können Sie jetzt meine Ansicht teilen, dass man hier, dass hier, sog ich einmal komplementär, diese Bereiche, diese Fachberatung auf der einen Seite und die Prozessberatung auf der anderen Seite zur Anwendung kommen kann, innerhalb dieser Konstellation?

B: Das heißt, dass ich bei Eins nur Fachberatung und bei Zwei nur Prozessberatung ...

I: Oder, wenn Sie meinen, es sollten hier schon Prozessberatungselemente einfließen, und man kann das nicht so strikt trennen.

B: Also, das was mich da nachdenklich stimmt, ja, ist, jetzt bin ich der der Präsident von am Fußballklub und beauftrage die Agentur ein Marketingkonzept, ah Entschuldigung, nicht ein Marketing-, ein Sponsorkonzept oder so irgendwas zu erarbeiten, ja, ah, und die liefert mir das Sponsorkonzept, ja, da schreibt mir einer 15 Seiten oder so irgendwas und schickt mir das rüber und ich sag' als Präsident Danke, soll dann auf der anderen Seite im Sinne von einer Prozessberatung mich auf den Sponsor einlassen und mich mit dem auseinandersetzen, also ich glaub', das wird nicht funktionieren, ich glaub, wenn, dann kann man diese Prozesse auch nicht wirklich getrennt denken, weil mein Anspruch, wenn ich Sponsor bin, ja also dann muss ich zumindest irgendwo einmal, also o.k., zuerst passiert dieser Prozess ja, der erste Prozess, wie Sie auch gesagt haben, ja.

I: Das ist ja auch in der Praxis so, dass Sportvereine, der, nehmen wir her, Wiener Neustadt, der SK Rapid, was auch immer, ah, dass die oftmals Agenturen in Form des Beraters dann konsultieren, die ihnen dann Sponsoringkonzepte erstellen und sagen, wie sie im Sponsoringprozess vorgehen sollen, damit sie den größtmöglichen Erfolg erzielen.

B: Ja, und ich glaub', damit sich ein Sponsor da möglichst gut aufgehoben fühlt, kann die Agentur eigentlich nur ein erstes Grobkonzept bringen und muss dann ah den, die jeweiligen potenziellen Sponsor miteinbeziehen, ja.

Weil der Sponsor, die Agentur kann ja nur die Sichtweise des Vereines haben, und wenn das wirklich eine „win-win-Situation“ zwischen Verein und Sponsor werden soll, dann muss man auch wirklich beide an einen Tisch bekommen, ja, - denk ich, ohne dass ich mich jetzt jemals damit beschäftigt hätte, ja, aber das wäre, wäre zumindest mein Anspruch, also ich möchte', ich möchte' eigentlich nicht, dass Rapid jetzt herkommt und sagt, Liebe Bank Austria oder ONE oder Orange oder wie auch immer die Nachfolgeunternehmen jetzt heißen, ja, ganz plump gesagt, das ist unser Sponsorkonzept, und in des Kastl passt's ihr rein, und ihr könnt's uns so viel geben und das bieten wir euch an, das wäre mir viel zu plump, ja, also im Sinne von Kundenorientierung, möchte ich, möchte ich dann, oder würde ich als Rapid, ja oder als der Edlinger, dann dem Sponsor gerne anbieten, sag ich: So, wir haben eine Orientierung, ja, und was wir alles gestalten möchten, und das ist unsere Vision, und da brauchen wir Sponsoren dazu und wir können uns folgende Rollen da vorstellen, die ein Sponsor da einnimmt, aber wir wollen diese Rolle mit Ihnen gestalten, ja Sie sind quasi ein Partner auf Augenhöhe.

I: O.k.

B: Da würde das für mich anfangen, ja?

Das heißt, wenn ich jetzt zurückkomme zu Ihrem eigenen, eigentlichen Bild, dann sag' ich, ja, ich beginne hier von mir aus mit einem Fachberatungsprozess, der aber relativ bald übergreift und einen, eine stärkere Prozess- oder prozessuale Komponente bekommt.

I: Das heißt, ahm, das geht weiter zu meiner nächsten Frage: Ist hier dann ein komplementärer Beratungsansatz denkbar? Und wenn Ja, wie?

B: Ja natürlich, also ich glaub', ahm, komplementärer Beratungsansatz ist ...

I: Wenn ich nur kurz unterbrechen darf, ich frag' deswegen so, weil das aus meiner Sicht hier wirklich sehr gut passt, ja, wie Sie ja schon erwähnt haben, ich fang' da an mit Fachberatungsprozessen auf der einen Seite, ich hab mir das so vorgestellt, dass hier auch zwei, also Berater miteinander interagieren, ah auf der eine Seite der Fachberater, auf der anderen Seite der Prozessberater, und so eine win-win-Situation entstehen kann.

B: Des wäre' extrem sinnvoll. – Aber Entschuldigung, jetzt hab ich durch Ihren Einwurf, bin mir nicht so genau sicher, was jetzt genau Ihre Frage gewesen ist ...

I: Ob hier der komplementäre Beratungsansatz aus Ihrer..

B: Ah so, Sinn macht. Ja, also, ich glaub ganz grundsätzlich: Komplementäre Beratung, ahm, kann ich ja in jedem Projekt machen, ja also mit dem Ansatz kann ich daherkommen, weil wenn ich die Kompetenz hab', sowohl rein fachlich als auch rein prozessmäßig das zu machen, und ich sehe, was gerade verlangt ist, dann gehe ich halt in diesen Pol hinein, ja.

I: Das heißt, das impliziert aber auch für Sie, dass es keine Organisationen oder so spezifische Organisationen oder eben Branchen gibt, wo zu 90 – 95 % eine Beratungsrichtung gefragt ist.

B: Nein, das impliziert das nicht.

I: Aha?

B: Nein, weil ahm, das eine ist ja die Sichtweise des Kunden, der sagt, i möcht a Lösung haben, und der weiß ja oft nicht, was diese Lösung ist, und wenn Sie die meisten Kunden oder Klienten fragen, dann wird der sagen, ja wir haben eine Lösung gefunden oder wir ham keine gefunden und wird Ihnen dann was Inhaltliches nennen dazu.

Wie das passiert ist, ja und wie der Berater da agiert hat, da werden Sie wahrscheinlich beim Nachfragen schon was hören, ja, das war eine sehr gute Zusammenarbeit mit dem Herrn X, weil die Fragen, die er gestellt hat, die ham uns wirklich weitergeholfen, und diesen Workshop, den er da aufgesetzt hat, mit uns und wo er uns da arbeiten hat lassen, also, da wird man schon was finden, aber ich glaub' dass das nicht in erster Linie bewusst ist, ja, sonst dass dieses: ist das komplementär, also die Komplementarität ist etwas, das dem Berater bewusst ist, und wenn er auf dieser gesamten Klaviatur spielen kann, ja, dann kann er auch das anbieten, was der Klient da jetzt in dem Augenblick braucht oder was ihm weiterhilft, und, ahm, wenn's Industrien gibt, die halt alle nur ganz links oder ganz rechts bedient werden sollen, ja, dann können das rein theoretisch, was nicht der Fall sein wird, ja, aber rein theoretisch können das alle komplementäre Berater sein, die halt nur auf einem Ende der Klaviatur spielen. Ja?

I: O.k., ja das macht Sinn, ja das ist nachvollziehbar. Da stellt sich für mich die Frage mit dem Schwerpunkt auf die Zukunft: ahm, kann es vermehrt in die Richtung gehen, dass der komplementäre Ansatz die antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung ablösen wird?

B: Das ist, glaub' ich eine Frage, über die die Gelehrten streiten, und noch lang trefflich streiten werden, weil alleine schon die Definition: Was ist klassisch und was ist systemisch, schon sehr schwierig ist, ja.

I: Und auch, glaub' ich, die beiden unterschiedlichen Beratungsansätze zu sehr verankert sind, oder? So dass sich hier eine verzahnte Entwicklung auf tun würde, und sag' ich einmal, und beide alleine in den Schatten stellt. Kann ich mir nicht, also kann ich mir nicht vorstellen. Was sagen Sie dazu?

B: Naja, also, ich glaub', es gibt halt eine, das ist ein Generationenthema, ja, und dass halt die nächste Generation anders aufwächst als die Vorgängergeneration. Und wenn sie bei den Systemikern schauen, dann werden Sie Systemiker tonnenweise finden in der Altersschicht zwischen 70 und 50 oder so irgendwas, oder mehr so noch 40, aber nennen Sie mir einen jungen Kollegen, also jung mein ich jetzt einen, der irgendwie zwischen 30 und 40 ist, der ein reiner Systemiker ist, ja, weil alle, die bei Neuwaldegg nachkommen, und die bei Königswieser und so weiter, und so fort, ja, wenn man deren Vita liest, dann Background bei Price Waterhouse, ja, Erfahrung bei Boston Consulting, Anderson, ja, also die kommen ja schon aus einer ganz anderen Welt, ja, und haben über ihren Werdegang vielleicht gesehen, dass das nicht alles ist, aber die können ja das nicht alles fallen lassen und abstreifen.

I: Und deshalb resultieren ja auch andere Entwicklungen...

B: Ja, und ich glaub', dass das einfach ein ganz normaler Lauf der Zeit ist, und ich glaub überhaupt nicht, dass das, ich glaub', dass das einfach noch Zeit braucht und sich entwickeln darf, aber ich denke also ich würde es nicht pessimistisch sehen im Sinne von dass das nicht geht, dass das eine riesige Herausforderung ist, das, auf alle Fälle, ja, und dass man grad, ich mein, Unternehmen von McKinsey und Boston und Berger und wie sie sonst noch alle heißen, nicht von heute auf morgen dreht, ja, ist auch klar, und die Frage ist, ich glaub McKinsey ist wesentlich, ändert sich auch relativ träge, sagen wir es mal so, ja, aber...

I: Das heißt, wenn ich nur kurz einhaken darf, Sie haben die Erfahrung auch schon gemacht, weil Sie ja, glaub' ich ja, aufgrund Ihrer Ausbildung und Ihrer Weiterbildung in den komplementären Ansatz vermehrt einfließen lassen wollen, dass die Mühlen dahin gehend langsam mahlen, den zu integrieren, in Abhängigkeit von der jeweiligen Institution natürlich jetzt, wo man tätig ist. Aber grad bei denen, bei den Organisationen oder Beratungshäusern, die Sie also jetzt genannt haben.

B: Also, ich glaub' ehrlich g'sagt, dass das keine Dimensionen sind, denn einer von den Dreien denkt, wirklich, ich glaub', und da wollt ich vorhin, da wird wesentlich pragmatisch gedacht. Das, was hilft, das wird gemacht, ja, ahm, und viel weniger, also das sage ich auch sehr keck fundamentalistisch, im Sinne von:

das ist der Konstruktivismus und das ist alles so und so und so, und das wahrscheinlich muss man das so und so machen, also, ich glaub', dass die, dass die Systemiker sich viel schwerer von ihrem Theorielastigkeit, von ihrem Hintergrund trennen können und irgendwie pragmatischer werden können, oder offener werden können als die als die Klassiker, ja, die sind einfach pragmatisch und die haben sich jetzt oft genug eine blutige Nase geholt, und jetzt, jetzt ist man offen für andere Sachen, ja?, aber dem gibt man jetzt kein Mascherl im Sinne von integriert und komplementär oder sonst irgendwas, sondern da sagt man, o.k., wie kriegen wir das ganze inhaltliche Wissen jetzt so vermittelt und können so darüber diskutieren, dass die auch möglichst viel selber dran glauben, da mitmachen können, offen sind dafür, und dergleichen, ja, also ich glaub', dass aus einer Erfahrung heraus bei den großen Beratungen Veränderungen passieren, dass sie einfach gesehen haben, wenn ich da jetzt nur inhaltlich das Buch quasi abliefer', passiert's nicht, und dass die Klienten treiben, dass, dass was anderes geliefert wird.

I: O.k. Das heißt, wenn man jetzt noch einmal zurückgeht auf den zuvor beschriebenen Prozess jetzt: Berater, Verein und Sponsor, kann es sein, dass sich in Zukunft komplementäre Berater vermehrt auf die Beratung von Non-Profit-Organisations verlegen, aufgrund ihrer speziellen Erscheinungsform oder aufgrund von besonderen Herausforderungen? - Oder wird das kein Tätigkeitsfeld, sag ich jetzt einmal, dem besonderes Augenmerk geschenkt wird?

B: Ich glaub', das wäre' mir beides zu extrem ja. Also ich glaub', dass Komplementärberater sicher in diesen Bereichen was machen werden, wenn sich's ergibt, ja, aber ich glaub' jetzt, ich glaub', auch dass dieser ganze Bereich jetzt viel zu klein ist als dass man da jetzt wirklich davon leben kann. Ja, also das ist so: Ja, juhu, ich mach das gern, und deswegen mach' ich das Ding mit.

I: O.k.

B: Ja, und weil ich halt irgendwie auch selber sportaffin bin und deshalb gute Connections hab', dann wird sich so was ergeben, aber man wird, ich glaub', dass kein einziger komplementärer Berater, vielleicht eine Person noch, ja, aber kein Unternehmen von dem leben kann.

I: Das heißt, sehen Sie da auch ein wenig hinsichtlich Professionalisierung in dem Bereich, was Beratung in dem Bereich anlangt, sehen Sie da auch Nachholbedarf oder auch im Sinne von Professionalität in den Beratungsleistungen in dem Bereich, ah, damit es auch stärker nachgefragt wird. Wenn man jetzt zum Beispiel den deutschen Markt hernimmt, und sich da, keine Frage, wesentlich potenterer Markt, ganz andere, sag' ich einmal, Verhältnisse, besonders im Sport - betrachtet man hier Großvereine beispielsweise, so ziehen die sehr wohl, ah, auch große Beratungsagenturen zu Rate. Sehen Sie da in Österreich vielleicht noch a bissel an Nachholbedarf oder eine Einstellungsänderung?

B: Mmh?

I: Oder Bewusstseinsbildung dahin gehend, dass jetzt, ich sag's jetzt auch ganz plakativ, dass der Herr Edlinger in Zukunft einmal sagt, o.k., wir ziehen ah McKinsey oder die Schiene von McKinsey als Berater heran, weil wir uns davon wesentlich mehr erhoffen, als wie wenn wir das integriert im Verein lösen, selbst lösen?

B: Gute Frage. Mhm – ich glaub' ehrlich g'sagt, dass, dass grad die österreichische Sportwelt oder die Sportwelt an und für sich eine ganz eigene Welt ist, ja, und wenn man da nicht irgendwie wirklich aus der herauswächst, dann tut man sich relativ schwer, da überhaupt als Berater hineinzukommen oder zugezogen zu werden. Ja, weil, ich mein', schauen wir uns an, wenn wir beim Fußball schon sind, die ganzen Spielermanager oder so, das sind ja alles frühere Kicker und die ganzen Trainer und alles, und das, ich mein', das ist alles irgendwie so ein wenig eine Zunft.

I: Ist eine Zunft, und da hab' ich, das war mein, mein Wink, sozusagen, hinsichtlich Professionalität, das die eigentlich, aus diesem Grund, was Sie gerade genannt haben, leidet.

B: Das kann durchaus so sein, ja. Also das würde' sich wahrscheinlich auszahlen, das kann schon sein, ja, dass manche sich da einmal ein bissl professioneller informieren, oder professionelleren Rat holen, ja, das möchte, ich überhaupt nicht, nicht bestreiten, ich frag' mich halt nur, also das zahlt sich, wenn halt, wirklich nur für österreichische Topklubs aus, ja, und ganz ehrlich, ist eigentlich auch popelig, weil, ich mein, was hat Rapid Budget, 15 Mio. Euro?

I: Ja, nicht einmal, glaub' i, um die zehn, zwölf. So, gut, und Salzburg, 50, aber das ist ein Ausreißer.

B: So ist es na?, das ist wirklich ein Ausreißer, und ich mein', das was ein Didi Mateschitz dahinter hat, ich mein', dessen Marketingexperten mit dem allen Drum und Dran, die ham also, da braucht kein komplementärer Berater hinschnuppern, weil die Maschinerie im Hintergrund ist so was von sensationell, ah, der hat Fußball als ein Tool, als einen Kanal, um seine Message überzubringen, ja, da läuft das also ganz anders.

I: Das heißt, deswegen auch Red Bull auch nicht vergleichbar mit anderen.

B: Na, überhaupt nicht aus meiner Sicht, ja. So und, das heißt, da würde' ich mal sagen, der Laden ist höchst professionell geführt, ja i man, der sportliche Erfolg ist wieder was anders, aber, wenn man schon bei dem draufschau'n, aber dass sich ein Onkel Frank da jemanden leisten sollte, das wäre' wahrscheinlich nicht doof, aber der lasst sich von keinem was sagen, ja, und wahrscheinlich würde sich auch ein Rudi Edlinger diesen ganzen Leuten, also wenn er sich denn herablassen würde, ich sag' das jetzt bewusst so ein bissl präpotent, weil ich glaub', so wie ich den sehe', ist das halt der ehemalige Herr Finanzminister, und der weiß ganz genau, wo er in Österreich zu wem geht, also ich glaub', das ist nicht sein Ding, also das krankt an der Funktionsstruktur, die's ja auch beim ÖFB gibt, an dieser ganzen Diskussion, die ma da jetzt ham, das ist halt alles ganz, ganz anders gewachsen, ja, ich mein, die haben ihr Leben lang viele Leute nie Kohle für irgendwas bekommen, was sie da gemacht haben, warum sollen die jetzt groß für einen Berater da Geld hinlegen, ja? Also da, ich glaub', da braucht man schon noch eine Zeit lang, bis die da diesen, diesen Sprung, diesen geistigen auch machen, um das zu verstehen, dieses Bewusstsein entwickeln, dass es hier vielleicht schon gut wäre, professionelle Beratung heranzuziehen, auch jetzt in Form von komplementärer Beratung.

I: Aber, um das Ganze ein bissl zusammenzufassen, ah, kann man sagen komplementäre Beratung, so wie Sie's auch definiert haben, das braucht, bis das in Anspruch genommen wird, wenn überhaupt in dem Bereich, den wir jetzt besprochen haben?

B: Ja, ganz sicher, und ich glaub' auch, dass, ehrlich g'sagt, die Leute, die werden nie nach komplementärer Beratung fragen oder suchen.

I: O.k. Also, dass das Komplementäre als Beratung, als eigene Beratungsrichtung ausgewiesen wird, wie jetzt Fachberatung, Prozessberatung, systemische Prozessberatung, das dauert noch sehr lange oder wird nie der Fall sein?

B: Also, ich glaub', dass das alles, was ist, wo sich hauptsächlich Berater bewegen in dieser Welt, ja, Also, ich glaub', die die wenigsten Kunden und Klienten wissen wirklich was anzufangen, mit, also schon, zwischen Fach- und Prozessberatung schon noch, ja, aber diese ganzen Variationen dann auf die Prozessberatung, da heißt's : ich hab' einen Berater im Haus, ja und Punkt.

Und dann merkt man sicher über die Zeit lang, aha, dass der anders vorgeht als der andere, und dass die anders oft da sind, anders interagieren und ich weiß nicht, was alles, und da macht man sich dann sicher mal seine Gedanken drüber, ja, aber ich glaub', die, die Anzahl an Personen, die das wirklich bewusst hat, bewusst drüber nachdenkt, die ist überschaubar und deswegen, also ich kann mir irgendwie schwer vorstellen, dass es zu einer Ausschilderung kommt, irgendwie: Das sind die fünf berühmten.../ bekanntesten komplementären Berater, Na, glaub' ich nicht.

I: O.k. Wo sehen Sie eigentlich Kritikpunkte in der komplementären Beratung?

Warum, könnte man jetzt sagen, es ist in Non-Profit-Organisations, wie wir es besprochen haben, in Vereinen, in Sponsoringprojekten eigentlich nicht geeignet, den komplementären Beratungsansatz anzuwenden. Ist jetzt sehr allgemein formuliert, aber gibt's für Sie im Allgemeinen Kritikpunkte?

Oder, anders gesagt vielleicht, wie, wie sehen, ah, Branchenberater branchenintern, andere Berater den komplementären Ansatz, wie kritisieren sie ihn, und ist diese Kritik berechtigt?

B: Also, ganz ehrlich aus Sicht von McKinsey, und ich glaub', das ist bei Boston so nicht anders, i mein, das ist ein Nebengeräusch, also die ganzen, das sind halt andere Beratungshäuser und die geh'n halt, die haben halt, unter Führungszeichen, ihre Produkte, ihre Herangehensweise, oder was auch immer, ja aber da würden wir, oder setzt man sich sehr begrenzt mit dem auseinander, wenn, dann schaut ma an, was machen die gut, ja, und was kann ich von denen lernen, ja warum die da besser, ja, aber würde man nie im Leben

hergehen, um zu sagen, die können das schlechter, sie, sie würden auch – also, es würde mir nie einfallen über Boston so herzuführen im Sinne von so wie Parteien übereinander herziehen und da irgendwie herauszuarbeiten, was die alles nicht machen, sondern man würde immer eher darauf schauen, was macht man selber gut, und das kommunizieren, ja, insofern Kritikpunkte, die Beratungen gegenseitig aneinander üben, das ist sehr wenig und sehr überschaubar und das lässt sich eigentlich eher so alles in einen großen Topf fassen, dass die wirklich - Leute, die einfach nur inhaltlich getrieben sind und für den Prozess überhaupt nichts über haben, das die dann halt sagen, naja, das ist alles irgendwie Tanz ums Lagerfeuer, ja, so aber das ist jetzt keine Bewertung, ja, sondern das ist halt eine sehr pauschale Kritik, ja, so, und dann bleibt eigentlich - das ist einmal der eine Teil Ihrer Frage, zum Beispiel, wie kritisieren die sich gegenseitig, würde ich sagen, findet nicht richtig statt.

I: O.k., ist klar. Ist es aber dennoch so, nur eine kleine Detailfrage, noch dahin gehend, es muss ja Kritiker geben, gegenüber dem komplementären Beratungsansatz,

B: Klar, das ist gut, aber das wäre der andere Teil, was sind wirklich Kritikpunkte an dem Ding, ja da kommen, sag' ich einmal die Punkte dazu, sagen, dass es nicht wirklich Personen gibt, die das alles abbilden können, ja, dass das in einer Person nicht vereinbar ist, dass das viel zu komplex ist, ja ich glaub', das ist ein Punkt, dann - das es einfach auch also das Zusammenarbeiten von unterschiedlichen Unternehmen, also dass es innerhalb eines Unternehmens eine Zerreißprobe ist, beide Kompetenzen zu haben und dass in zwei unterschiedlichen Unternehmen eine extreme Herausforderung an die Haltung ist, ja.

I: Weil man in der Literatur oft auch findet, dieser als neuartig oder als etwas Besonderes angepriesene komplementäre Ansatz, den hat's ja in irgend einer Form einfach schon oder gibt's schon, diese gemeinsame verzahnte Anwendung haben schon Leute gemacht, also dies jetzt seitens von Königswieser zu sagen: Komplementärberatung - das Novum!, ah, ist zu hoch gegriffen?

B: Ob ich das sagen würde?

I: Ja.

B: Also, ich glaub' sicher, dass es, dass es davor schon die einen oder den anderen gegeben hat, die das jetzt das halt nicht so ausgemalt haben und die das halt gelebt und gemacht haben, ja, und ich glaub' sicher, dass das ein Stück weit einfach eine Branding-Sache ist, aber die sind schon auch ein Stück weit gut in dem, was sie tun, nur Königswieser ist halt auch gut, die Sache zu kommunizieren und nach außen zu tragen, ja, ich mein', wenn man halt schaut, was der Königswieser halt alles publiziert hat in seinem Leben, ja, dann ist das halt eine Fortsetzung davon und auch ein entsprechend von sich reden machen, ja und sie gehen ja auch de facto an Sachen anders heran als McKinsey oder Boston oder sonst irgend jemand, ja, aber wenn man jetzt einen, einen Alfred Janes von der Connecta fragt, würde' der sagen, Entschuldigung, mache i schon lang. Und ich glaub also, das hat sehr viel mit auch mit Eitelkeiten und so zu tun, und wer würde' sich da hinstellen und sagen, no na, hab ich nicht gemacht, also, ich würde sagen, Königswieser hat's verstanden, das Ding zu branden, das auf jeden Fall, und sie beschäftigen sich sehr intensiv damit, was man anders und neu gestalten kann. Das heißt, ich würde auch sagen die sind eine absolut treibende Kraft, ja. Sind sie der Erfinder der komplementären Arbeitsweise, würde ich sagen: Nein, sind sie der Erfinder des Namens, würde ich sagen: eher ja, weil ich würde, also ich würde' auch von McKinsey bei manchen Sachen in Anspruch nehmen, ja, ich mein', das würde' man von außen her nie sehen, aber dass da sehr komplementär vorgegangen wird. und es wird wahrscheinlich bei Boston auch teilweise Elemente geben oder Projekte, wo das so ist. Nur dass man halt sich nie die Gedanken drüber macht, wie heißt das Ding jetzt, sondern es ist halt ein Projekt und das läuft gut, weil wir halt das, das und das gemacht haben.

I: O.k., aber dass man dem ganzen einen Namen gibt und dem entsprechend dann brandet.

B: Das ham halt Königswieser gemacht.

I: Ja klar. O.k., interessant. Abschließend vielleicht noch eine Frage, noch einmal zurückkommend auf diese Konstellation, die wir vorher besprochen haben: Verein auf der einen Seite, Sponsor auf der anderen Seite, Berateragentur aus Ihrer Sicht, komplementärer Beratungsansatz hier durchaus gut anwendbar, sehe' ich's richtig? Wie könnte das Ganze noch ausschauen, wenn man so eine, sag ich jetzt einmal, minimale Beraterarchitektur, ein Design konzipiert oder skizziert, wie könnt' man denn da anwenden? In dieser Form?

Wie, wie würden Sie vorgehen, ganz grob, wenn man jetzt sagt, man sieht den Prozess Eins, man sieht den Prozess Zwei, es gibt sehr wenige Personen, die komplementäre Beratung vereinbaren, das heißt, Sie tendieren auch dazu, dass das, ah, also von zwei Personen gemacht wird, auf der einen Seite der Fachberater, auf der einen Seite der Prozessberater, und wie könnt' jetzt das Ganze bei NPO's, im Sportsponsoring, im Kontext von Sportsponsoringprojekten, wie könnt' da der komplementäre Beratungsansatz ausschauen, so wie's wir vorher besprochen haben, dass auf der einen Seite der Fachberater steht, vielleicht auch schon Prozesselemente einfließen lassen muss, und auf der anderen Seite der Prozessberater, und die interagieren gemeinsam - in dieser Bezogenheit jetzt noch einmal auf diese Konstellation?

B: Ah, das heißt, sie würden gern, Sie würden gern verstehen, wie könnt' so ein Prozess ablaufen, ja, was sind da die Schritte?

Also ich glaub', das erste, das es immer geben muss, ist ein Gespräch quasi zwischen dem Klub, ja, oder der NPO, mit dem, mit dem Fachberater, und da müsst man eigentlich schon einmal, wenn's auch darum geht, quasi eine Vision, also, ich glaub', ich sollt irgendwie kein Sponsorkonzept haben, bevor ich irgendwie eine Vision hab', ja, wo will ich überhaupt hin mit meinem Laden und so, ja.

I: In Anlehnung auch an, ein bisschen auch an dieses SIM-Modell von Königswieser, wo wir Struktur, Strategie und Kultur haben, als entscheidende Faktoren und ich habe auch in weiterer Folge dann die Vision.

B: Genau, ich muss ja wissen, wo ich hingehen will.

I: Ja.

B: Ja, was ich erreichen will, ja, und wie ich meinen Klub, also, bevor ich überhaupt auf Sponsorsuche gehen kann, ja, ich muss ja, meinem Sponsor muss ich einen Wert anbieten: Pass auf, ich muss dem ja sagen können, Du, ich sprech' dich an, weil, wenn du bei mir auf der Brust stehst, erreichst du genau dein Zielpublikum, ja, also ich biete dem einen Wert an, und dazu muss ich mir erst einmal, ich muss über meine eigene Identität klar sein und wo ich hin will, ja, das heißt, ich würde', da muss eigentlich schon ganz vorne in dieses Gespräch rein, wo der Fachberater auch drinnen sitzt, und wer überhaupt versteht, welche Elemente muss dieses Marketing- bzw. Sponsorkonzept haben. Da brauch ich ja schon Prozesselemente drinnen.

I: O.k.

B: Und da muss ich jemanden haben, der das auch, der das auch rausholen kann, der das erarbeiten kann mit mir in diesem Prozess. Prozesselemente hinsichtlich Identitätsbestimmung.

Ja, was will Vision erarbeiten und dergleichen, ja? Ahm, so, das heißt, und ich weiß gar nicht, ob das, ob das der "Agenturfuzi" überhaupt machen kann, ja oder ob ich da nicht jemanden eigenen überhaupt noch vorgeschaltet brauch', der der diese Visionsarbeit macht mit dem Verein und erst dann, unter Führungszeichen, Folgeschritt, ja, das Gespräch möglich ist, dass der, dass der gute Herr Edlinger an seinen Kollegen da ein klares Briefing gibt und sagt: So, des ist unser Bild, wir Rapid wollen so und so wahrgenommen werden, mhm?, ja?, daher wollen wir folgendes Sponsorkonzept, bitte gehen!, machen!

I: Mhm.

B: Und zurückkommen!, ja, so und dann müsste der mit einem entsprechenden Konzept zurückkommen und dann müsste man in diesem Konzept quasi Freiräume schaffen können, um gemeinsam auf Sponsorsuche gehen zu können, und denen dann auch Rollen auf den Leib schneiden zu können, und da müsste man dann wahrscheinlich auch mit diesem Kollegen, der da in der Visionsarbeit, und mit einem anderen wieder zusammen arbeiten können, ja.

I: Und diese Zusammenarbeit, diese gemeinsame, würde dann vermutlich auch wieder Prozesselemente bedürfen?

B: Ja, ganz sicher, ja.

I: Das heißt, in dieser Konstellation ist das eigentlich eine permanente Wechselwirkung und Prozesselemente und Fachelemente wechseln einander ab, je nach Bedarf und Situation.

B: Ja ich glaub, das ist auch das Zeichen, also Komplementärberatung, oder was Komplementärberatungsleistung imstande ist und können muss. Mhm, weil sonst ist es keine Komplementärberatung.

I: O.k., sehr gut. Vielen Dank fürs Gespräch!

B: Sehr gerne. Danke.

## **Interview 2:**

I: Gut, ah, zu meiner Diplomarbeit „Der komplementäre Beratungsansatz im Sportsponsoring“ möchte' ich einleitend mit der Frage beginnen, wie man eigentlich, oder wie du Trends und Entwicklungen am Beratermarkt, am Beratungsmarkt einschätzt, ist eine Überschwemmung da, wie wird sie sich zukünftig entwickeln, inwieweit muss man sich an geänderte Bedürfnisse anpassen?

B: Mhm, also einerseits ist eine Überschwemmung da, wahrscheinlich weil sehr viele Unternehmensberater, sag' ich einmal, grundsätzlich – das geht's eh um die allgemeine Sicht am Beratermarkt?

I: Ja, so einmal ganz generell.

B: Ah, da sind relativ viele da, es entwickelt sich sicher da eine Zweiklassengesellschaft heraus, meiner Meinung nach, wo ich sag', vielleicht Einzelkämpfer oder größere Beratungsunternehmen, wobei ich glaube für, für größere und qualitative Beratungsunternehmen hier noch einiges an Chancen drinnen sind, am Markt. Weil einfach der Kunde letztendlich bis jetzt relativ beratungsresistent war, in Zukunft aber, glaub' ich, offener sein wird.

I: Aha, o.k.

B: Die Trends vielleicht, es sind die, Trend ist eben der, wo ich sag', man geht vielleicht mehr hin zum Berater, früher war das ein Schwächezeichen, mittlerweile ist da so ein bissl wie in Klassen, wie in Amerika, dass ich sag', na ich kann mir schon einen Berater leisten, das ist das eine, und, ah, hinsichtlich jetzt komplementäre und fachliche Beratung, glaub' ich, oder systemische Prozessberatung, wenn ich das so unterscheiden darf, und Fachberatung, glaub' ich, dass es sehr stark Richtung Komplementärberatung geht, weil es gibt da die Trends, dass man sagt, die klassischen systemischen Berater, ah naja - sterben aus, ist jetzt wahrscheinlich übertrieben – aber nur diesen systemischen Ansatz zu wählen ist wahrscheinlich zu wenig, nur Fachberatung ist alleine auch nicht optimal, nicht, weil es sind einfach Prozesse und Menschen immer dabei und darum, glaub' ich, ist es, dass dieser komplementäre Ansatz ein ganz ein guter ist.

I: Mhm, das heißt, treten geänderte Bedürfnisse am Markt auf, dann kann man aus deiner Sicht recht gut reagieren mit so einem komplementären Ansatz, dass man wirklich sagt, ah, die, die Nachfrage der Kunden der Organisationen wird dahin gehend, ah, sich entwickeln, dass, ah, verzahnte Anwendung von Fach- und Prozesselementen der Fall sein wird.

B: Ja, klar, und vor allem, wenn ich jetzt hergehe und sag', auf die erste Frage, wie der Beratermarkt ist – dann als Berater werde ich mich in Zukunft nur durchsetzen können, wenn ich nicht nur reine Fachberatung mache, sondern auch frühzeitig erkenne, Moment, da rennt irgendwas falsch, bzw. sehe, aha, der bräuchte eigentlich das, und dementsprechend muss, sag' ich jetzt einmal, ein Berater wahrscheinlich, nicht nur Berater sein, sondern ein bissl ein Coach sein, ein bissl ein Mediator sein, ja, ein bissl ein Psychologe, ein bissl ein Psychiater, ein offenes Ohr haben.

I: O.k. das ist eigentlich auch genau das, was auch die Trends in der Literatur, was die Trends, wie die Literatur die Trends beschreibt, wie du es sagst, dass das einfach in Zukunft so sein wird, dass der gemeinsam, dass das gemeinsam angewendet wird.

Jetzt zu meinen weiteren Fragen: Der systemische Ansatz, grundsätzlich, der sehr vielseitig ist, auch durchaus komplex; Titscher hat 2001 gesagt - es gibt eine unterschiedlichste Meinung dazu - aber der systemische Ansatz, dass der vom Berater mehr oder weniger sozusagen als Marketinginstrument verwendet wird, die nehmen das systemische Element hinein, um sich von den anderen abzuheben. Ist das jetzt ein, ein Element, das ich durchaus gut brauchen kann, oder integrieren kann, oder ist es eine Modeerscheinung der letzten Jahre?

B: Also, vielleicht ist es eine Modeentscheidung, ah –erscheinung, das möchte ich nicht abstreiten, das könnte der Fall sein, es ist ein Marketing, ah, ein Marketinginstrument sicherlich auch, weil, sag' ich, der systemische Ansatz bei großen Unternehmen sicher zählt, weil man sagt, aha, ich hab' da Prozesse und ich muss mit den Mitarbeitern umgehen, und, ich glaub', bei großen Unternehmen ist es auch, aber nicht nur ein Trend und ein, und ein Marketinginstrument, sondern es ist schon eine Notwendigkeit letztendlich, also wirklich ein Prozessbegleiter, also das, das würde ich schon meinen.

Da wir ja nicht nur große, lauter große Unternehmen haben, sondern, ah mit 90% Prozent eher kleine Unternehmen, glaub' ich, dass man dort mit einem systemischen Ansatz wahrscheinlich nicht hineinkommt, weil der versteht das nicht einmal; dass ich aber den systemischen Ansatz in Kombination, jetzt bin ich wieder bei der Komplementärberatung, ah, ihn Kombination mit der Fachberatung sehr gut nutzen kann.

I: Was verstehst du eigentlich konkret unter der komplementären Beratung?

B: Also, ich, wenn ich's richtig so verstanden habe, ich versteh die, die Verzahnung, so wie es du zuerst gesagt hast, also wirklich die Verbindung Fachberatung mit systemischer Prozessberatung.

I: aber wenn du sagst, dir fehlt da irgendwas dabei, dann...

B: Nein, nein, das ist dadurch, dass ich diese Ausbildung gemacht habe, systemisch, Prozessberatung, sag', aha, wie ist der jetzt gerade drauf, was muss ich machen, in was für einer Entwicklungsstufe stehen wir, gerade mit der Implementierung von EDV-Systemen, was du zuerst genannt hast, da kennen wir uns ja relativ gut aus, das ist eine, das ist einfach eine Umstellung im Unternehmen, da muss ich schau'n, wie ist das Unternehmen aufgestellt, wie ist die Organisation, was für eine Funktion hat die EDV; soll die eigentlich die Organisation ersetzen oder rennt die Organisation von Haus aus schon falsch, reden die Leute miteinander?, all das brauch' ich, wenn ich jetzt nur fachlich EDV einführe, auch sehr stark prozessorientiert.

I: Das heißt, du hast durchaus schon im Rahmen deiner umfassenden Erfahrungen im Berufsleben oder im Beraterdasein, ah, die Erfahrung gemacht, dass es notwendig ist, bevor man fachliche Prozesse implementiert, dass man vielleicht auch systemisch oder prozessmäßig ansetzt.

B: Absolut!

I: Ja?

B: Also, ich praktiziere das, sag' ich jetzt einmal, die letzten drei, vier Jahre.

I: O.k. Gut, jetzt möcht' ich den Fokus schwenken auf die Non-Profit-Organisationen, Non-Profit-Organisationen im Sinne von Vereinen. Inwieweit ist aus deiner Sicht, kann man, ah, in diesem Zusammenhang auch auf den komplementären Beratungsansatz zurückgreifen, wenn man diese Konstellation Berateragentur - Verein und Sponsor betrachtet, aus der sich aus meiner Sicht nur die zwei Prozesse ergeben, aber wie könntest du dir vorstellen, dass man da einen komplementären Beratungsansatz optimal implementieren kann?

B: Ja, es ist genau so, wie ich's in anderen Beratungszwecken sehe: Wichtig ist einmal dem Kunden, der Berateragentur, dem Verein, dass er sagt; aha, was gibt es eigentlich für fachliche Möglichkeiten von Sportsponsoring?, wie bin ich interessant für meinen Kunden, was für Möglichkeiten gibt es, wie geht man da vor letztendlich? So, das ist die fachliche Sache.

Natürlich ist es dann so, dass ich sag', aha, ich muss ja dann auch den Sponsor finden, und muss dementsprechend die Beziehungen aufbauen, wenn ich's jetzt sag', also, das heißt, ich muss mich irgendwo hineindenken, was ist für den Sponsor wichtig, was kann wichtig sein, wie kann der reagieren, wenn ich jetzt, was i net, wenn ich jetzt ein Beispiel hernehme', den Bernhard Kohl, z.B., aha, der Superstar bin, und dann jetzt, das Extrembeispiel, nachher gleich wieder runterfall', aha, wie geh' ich damit um mit solchen Situationen? Das ist jetzt aber extrem, und wenn ich jetzt, sag' mal, einen Fußballverein hernehme', dann sag' ich auch, Rapid, na gut, das ist das Eine, und was ist, wenn die jetzt international tätig, erfolgreich sind, wie gehe ich aber dann um, wenn die nicht international erfolgreich sind, wie gehe ich um, wenn die jetzt auf einmal am Tabellenende hinten spielen, in der Mittelmäßigkeit, was vielleicht noch am schlechtesten ist, oder vorne mitspielen? Wie reagiert der Sponsor, nicht? Und das heißt, da muss ich eigentlich dann immer feinjustieren, mehr oder weniger als Verein, und da hab' ich natürlich auch den Berater, dass der sagt: Na gut, das sind die fachlichen Richtungen, die haben wir so aufgelegt, jetzt hat sich die Ausgangssituation vielleicht verändert, wie ändern wir jetzt den Prozess, wie gehen wir mit dem um? Das ist für mich so diese Verzahnung: komplementärer Ansatz, also das Fachliche, welche Möglichkeiten geht man, wie geht man damit um, und wenn sich dann Voraussetzungen ändern oder der Sponsor vielleicht ganz andere Anforderungen stellt, dass man dort auch hinkommt.

I: Mhm, das heißt, man kann durchaus sagen, wenn man von Spannungsfeldern, du hast es eh auch schon angesprochen, dass welche entstehen können, sei es jetzt die sportliche Situation, oder auch, wenn man sich vorstellt, aus dem Verein habe ich verantwortliche Marketing- ah, -mitarbeiter, und auf dem Sponsor auf der anderen Seite hab' ich die entsprechenden Mitarbeiter, die miteinander arbeiten sollen und am besten dieses Konzept auch erarbeiten sollen bzw. einen Output liefern sollen, ah, da können, auf Beziehungsebene, sehr viele, ah, sag' ich jetzt einmal, Diskrepanzen entstehen. Stimmt du dem zu?

B: Ja, absolut, das ist also, das ist auch das, was ich zuerst gemeint habe, jetzt wieder weg vom Sportsponsoring, oder wenn man hineingeht, wie tickt eine Organisation. Eine Organisation arbeitet immer mit Menschen; wenn wir in die Beratung hingehen, dann geh' ich nicht her und sag', ich bin, ich stell jetzt ein Haus auf, weil, da brauch' ich keinen, da brauch' ich nur sagen, das ist der Plan; willst du es so haben, dann stelle ich es so auf. Wenn ich sag', ich implementiere dort etwas, eine EDV, dann sind die Anwender dort. Wenn ich etwas schule, dann hab' ich mit Schul-, ah, mit zu Schulenden zu tun, nicht; wenn ich eine Organisation umdrehen will, arbeite ich immer mit Menschen;

und die Menschen sind heute einmal gut aufgelegt, einmal schlecht aufgelegt, der eine mag ihn der andere mag ihn nicht, der eine ist ein Weiberl, der andere ist ein Manderl, und hier hab' ich einfach diese Beziehungen, und diese Beziehungen führen zu Prozessen und dementsprechend brauch' ich diese systemischen...

Genau, wenn man ganz einfach sagt, z.B. unterschiedliche Ansichten oder Vorstellungen von einem Sponsoringkonzept oder einem Sponsoringablauf, ja, beim Sponsor und beim Verein, dann haben wir schon ein Spannungsfeld zwischen den Mitarbeitern.

Ja, ja, Spannungsfelder genug, ja; und das jetzt bist du mit deinem Beispiel, einfach ohne dass sich irgendetwas verändert hat; ja, weil ich sag': aha, wen hab' ich dort sitzen; ich mein', innerhalb von einem Verein hab' ich schon einmal unterschiedliche Interessen - die Marketinglady hat dort einen Bekannten, den sie dort unbedingt haben will, der Präsident will wen anderen haben; so, wenn ich mir den ÖFB jetzt anschau' – Präsident, die, die Bundesliga, die ich dabei hab', die einzelnen Landesligapräsidenten – lauter unterschiedliche Interessen, mehr oder weniger; und genauso ist das innerhalb eines Vereines letztendlich.

I: Das heißt – kurze Zwischenfrage – wenn, es ist durchaus auch denkbar, dass ich zuerst einmal die Vereinsstruktur hernehme', und da, sag' ich jetzt einmal, hineingehe, bevor ich überhaupt die Konstellation dieser drei im Sportsponsoringkontext jetzt hernehme'; dass vielleicht sogar einmal Veränderungen im Verein notwendig sind.

B: Kann sein, nicht, das ist bei – letztendlich muss ich sagen, ich muss mir, ich muss mir den Verein anschauen, sagen, aha, wie ist der aufgestellt, wie tickt der, was hat der eigentlich für ein Image, nach außen hin, aber auch nach innen hin, so, und muss vielleicht mit dem Verein schon ein bissl strategisch arbeiten und sagen, wer bin ich eigentlich, wohin will ich, für was stehe ich. So, und dann merkt man vielleicht schon: Aha, die haben unterschiedliche Ausrichtungen, und wenn ich diese, muss ich als erstes haben, sag' ich, aha, ich weiß einmal die Ausrichtungen vom Verein selbst, dann kann ich sagen, aha, mit der Ausrichtung; wer von potenziellen Sponsoren würde zu mir passen. So, dann muss ich mir die suchen, letztendlich, so, jetzt hat der Sponsor dort vielleicht auch verschiedenste Interessen, da kann ich jetzt vielleicht nicht mehr so direkt einwirken als Berater, muss ich aber „meinem“ Verein mehr oder weniger sagen: Schau, der könnte passen, der hat die Chancen, der hat diese Nachteile.

I: O.k., das heißt, wenn man da, wie du sprichst, von strategischer Ausrichtung ausgeht sind wir eh schon sehr stark im Prozess eigentlich drinnen?

B: Mhm, klar, ja.

I: O.k., das heißt, könntest du dir vorstellen, dass jetzt diese Beratung - auf der einen Seite Beratungsagentur – Verein mit Schwerpunkt fachlichen Elementen, auf der anderen Seite Verein – Sponsor mit Schwerpunkt vielleicht sogar Prozesselementen, dass diese Beratung erfolgt aus einer Hand, aus einer Person, oder dass zwei Berater miteinander interagieren?

B: Also, ich glaube, und jetzt gehe ich auf die erste Frage dazu, dass ich sag', aha, wie schaut der Beratermarkt aus, wie schaut das aus, da gibt es Leute, die systemisch unterwegs sind, dann gibt's Leute, die fachlich unterwegs sind, und dann kann man hergehen und sagen, aha, da nehme ich zwei Berater, nur, glaub' ich, wenn Berater eine gewisse Erfahrung haben, dann können sie es in Eines verbinden letztendlich, und, als Berater, der Fachberater ist, und der nicht einen systemischen Ansatz hat, auf Dauer, wird wahrscheinlich nicht, nicht überleben, glaub' ich. Wenn ich nur fachlich gut bin und keine Beziehungen aufbauen kann, sprich jetzt, jetzt gehe ich einmal ein bissl, weiter, sagen wir: emotionale Intelligenz, Coachingfähigkeiten, Mediationsfähigkeiten, systemische Fähigkeiten, na dann muss ich schon verdammt gut sein, dass ich sag', aha, ich nehme mir den und nehme mir noch einen zweiten dazu und verzichte auf den einen nicht, weil der fachlich so gut ist.

I: Also das heißt?

B: Wenn ich, wenn ich das jetzt als Beispiel hernehme, ah, fällt mir jetzt nicht wirklich jemand ein, aber, ah, ich sage jetzt vielleicht einen Hans Krankl, der einfach jetzt als Trainer bis jetzt nicht erfolgreich war, ja, der zwar vielleicht aufgrund seiner Motivationsfähigkeiten, ah, wahnsinnig gut ist; nur, wenn ich jetzt sage der ist, der ist halt nicht erfolgreich, das heißt, sage ich jetzt einmal einfach, der hat keine systemischen Ansätze, dann werde ich den auf Dauer nicht nur kaufen, weil er halt fachlich so gut ist, weil er so ein guter Fußballer war und den Namen hat, und setze ihm jetzt noch einen zweiten Trainer dazu – sieht man eigentlich, das er da im Moment nicht so gut fährt. Das ist zwar ein bissl ein, ein hinkender Vergleich vielleicht, aber ich – kurz gefasst auf diese Frage, ich glaube, dass man es auf jeden Fall in einer Person verbinden kann und auf Dauer wahrscheinlich verbinden muss.

I: Mhm, o.k., ahm, wie könnte so ein Vorgehen oder ein Beraterdesign, -architektur, wie könnte die ausschauen, ah, wenn man mit dem komplementären Ansatz in so eine Konstellation hineingeht? Jetzt auch Berücksichtigung auf die, die Spannungsfelder, die entstehen könnten?

B: Mhm, jetzt bin ich ein bissl weit weg von der Architektur, schau ich das nur immer hineingreife, gut, auch, auch, jetzt, was ich zuerst angesprochen habe, mit: vielleicht muss man einmal ein Prozesselement vorziehen, bevor man überhaupt einmal fachlich, sage ich jetzt einmal, ja, ja, schau: Ob das jetzt theoretisch richtig ist, was ich sage, weiß ich nicht, weil ich die Prozessarchitektur nicht so greifbar habe, nur; ich gehe meistens so hin und sage einmal, wichtig ist für mich als erstes, dass ich eine Bedürfnisanalyse mache: Aha, was will der eigentlich. So, aufgrund dessen kann ich sagen, wie schaut die Ausgangslage aus, des Unternehmens, und aufgrund dessen kann ich einmal ein grobes Sollkonzept machen. So, mit dem Sollkonzept kann ich jetzt einmal eine, eine, ah, eine Schleife machen, dass ich sage: Aha ist das das, wo wir uns alle wieder finden? Aufgrund dessen kann man sagen, aha, ich teile meine ganze Architektur in ein paar Meilensteine und sage, was mache ich für Detailschritte und gehe dann einmal in die ersten Details hinein, hinterfrage das, ob das passt, passt das mit dem Sollkonzept, und gehe einen Schritt nach dem anderen. So, heißt für mich, jetzt habe ich dadurch eh die Kombination, dass ich sage, dadurch dass ich mir vorher festgelegt habe, grob, wohin will ich, bin ich schon ein bissl systemisch unterwegs, dann schlage ich meine fachlichen Beratungstücke vor, bin fachlich unterwegs, und durch diese Rückkoppelung, immer wieder, gehe ich wieder in den systemischen Ansatz hinein und sage, aha, wo, wo passe ich, passe ich noch oder passe ich nicht oder muss ich ändern?

I: Kannst dir vorstellen, dass in Zukunft, ah, vermehrt die antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung - durch den komplementären Ansatz – ah, ersetzt wird?

B: Jetzt musst du mir noch helfen, was du unter „antagonistisch“ verstehst,

I: also das Gegenteil von „komplementär“, das heißt, nicht zusammen, sondern –

B: jeder macht einzeln - kannst mir die Frage jetzt noch einmal stellen, kurz?

I: Die, die Ausrichtung, ganz einfach, glaubst du, oder kannst dir's vorstellen, dass vermehrt ganz einfach der komplementäre Ansatz nachgefragt wird und die, sage ich, einzelne Anwendung von Fach- auf der einen und Prozess- auf der anderen, ah, immer mehr dadurch ersetzt wird?

B: Würde ich jetzt nicht so meinen, weil, ich glaube, dass es weiterhin systemische Berater geben wird, für große Unternehmen, für wirkliche Prozesse, wo ich sage, da ist einfach der Prozess alleine schon wichtig, da brauche ich einfach ein gewisses Know-how, und da muss ein solches hineingehen. Ich glaube, dass der Fachberater in Zukunft auch immer wichtig sein wird, das ist auch kein Thema, ja, was ich aber glaube, dass ich sage, ah, dass die Fachberater, die auch einen systemischen Ansatz haben, sprich komplementär sind, sich am Markt einfach besser durchsetzen werden.

I: Eignen sich jetzt Non-Profit-Organisations aufgrund ihrer speziellen Struktur und teilweise auch durch ihre besonderen Herausforderungen, weil sie ja nicht wirklich diese klassischen gewinnorientierten Organisationen sind, ah, eignen sich die besonders für, für eine Anwendung des komplementären Ansatzes?

B: Eher ja, bzw. würde' ich sagen, gerade jetzt vielleicht gar nicht, weil sie nicht gewinnorientiert sind, sondern einfach, weil sie – wenn ich ins Vereinswesen hineingehe, sag', so vielschichtig sind, dass ich sag', insofern, da hab' ich nicht einen Chef letztendlich, und der bestimmt, was passiert, sondern ich hab' zwar auch einen Chef, aber ich hab' verschiedenste Gruppen, und die Gruppen sind, glaub' ich, stärker ausgeprägt -geprägt, ah, weil sie weniger hierarchisch vielleicht geführt sind als in einem Unternehmen.

Bei einem Unternehmen gehe ich her, verdiene mein Geld, und gehe wieder nach Hause, mehr oder weniger; bei einem Verein – teilweise bei einem Profiverein natürlich verdiene ich auch mein Geld, aber wenn ich jetzt Fußballer hernehme oder Ähnliche, dann sind die variabler oder sind mobiler, mehr oder weniger. Der spielt einmal dort, einmal dort. Ich hab' mit Präsidenten zu tun, die einmal dort sein können, einmal dort sein können. Ich hab' Fangruppen mehr oder weniger, die, ich sag', aha, die auch eine starke Macht haben, und ich hab' relativ wenige Angestellte, die so drinnen sind; und dementsprechend ist es natürlich weitaus schwieriger, solche Leute zu führen, weil ich nicht so hierarchisch oder nicht auch so autokratisch arbeiten kann, nicht.

I: Ja.

B: Und natürlich brauche ich da viel mehr Gefühl dafür, muss systemisch arbeiten, muss Prozesse erarbeiten, muss, muss sie irgendwie hinführen gemeinsam.

I: O.k. Wo würdest du Kritikpunkte sehen oder irgendwie, ah, Verbesserungs- oder noch Ansätze, oder wo man ansetzen kann? Wo ist für dich einfach, ah, wenn du den komplementären Beratungsansatz hernimmst, eine Kritik, und wo würdest du sagen, bietet sich der eigentlich nicht an, für die Anwendung im, im Sportsponsoring bei NPO's?

B: Also grundsätzlich, sag' ich, kann man ihn überall anwenden, ah, wenn man, ja also eigentlich kann ich ihn immer anwenden. Wo ich, wo ich ihn nicht anwenden würde, wo ich dann wirklich nur rein auf eine fachliche Beratung hingehe, und das aber nicht als „nur“, sondern in speziellen Formen, wenn ich einfach auf eine Entscheidung drängen muss, dann kann ich nicht systemisch irgendwie umeinander fahren und sagen: Na, mach ma noch einen Prozess und noch eine Rücklaufschleife oder Ähnliches, sondern sag' ich so: Für mich gibt es diese, diese, diese Möglichkeiten: Entscheid'ts! Wobei sich dadurch vielleicht nicht unbedingt ausschließt, dass ich dann nicht auch systemische Komponenten hineintun kann, also.

I: Mhm, das heißt, gibt; welche Kritik gibt's da für dich an dem Ansatz?

B: Keine. Wenn ich's, wenn ich's gescheit einbaue, gibt's keine Kritik für mich.

I: Gibt's keine?

B: Nein.

I: Gut, dann sag' ich vielen Dank fürs Gespräch, hat mich auch sehr gefreut. Das war's eigentlich. War sehr interessant.

### Interview 3:

I: Kannst du momentan den Beratermarkt kurz skizzieren und welche Einschätzungen können über Trends und Entwicklungen am Beratermarkt getroffen werden?

B: Also, was die Einschätzung betrifft, beschränke ich mich jetzt einmal auf den nationalen Markt, auf den österreichischen, fürs Erste.

Mir sind Zahlen bekannt von bereits vor der Wirtschaftskrise, wie: 4000 Berater sind am österreichischen Beratermarkt und 400 wären eigentlich vonnöten, das heißt, wir haben eine Übersättigung am österreichischen Markt, und das bereits VOR der Wirtschaftskrise. Da spreche ich jetzt allerdings vom Nicht-Fachberatermarkt, sondern da spreche ich wirklich vom Prozessberatermarkt, von Coaches, Trainern, Supervisoren etc.

Wenn ich jetzt eine Prognose abgeben müsste und ich mir die Arbeitslosenentwicklung ansehe, und ich im 1. und 2. Quartal zu erwarten habe, dass da noch viel Mitarbeiter in der Wirtschaft freigesetzt werden, dann wird der Beratermarkt boomen, weil das bleibt erfahrenen High-Potentials über, als sich selbstständig zu machen. Ich meine, dass die Zahl hinaufschnellen wird.

I: Das heißt, dass die Übersättigung, Überschwemmung ein noch größeres Ausmaß annehmen wird.

B: Genau. Das hat einen positiven und einen negativen Effekt. Erstens einmal ist Überangebot auch immer eine gewisse Chance, dass sich Anbieter, Dienstleister in ihrer Qualität herauschälen als eine Gruppe von Leuten, die also überleben, weil sie verdammt gut sind. Der Nachteil ist, dass das eine gewisse Zeit braucht und bis dahin gibt's auch eine gewisse Gefahr der Scharlatanerie, und der Kunde kann im Prinzip nur mehr ganz schwer entscheiden, was in einem gesunden Preis-Leistungs-Verhältnis steht und er greift möglicherweise auch mal ins Leere.

I: Bis jetzt haben wir die klassischen Beratungsansätze: Fach-, Prozessberatung, systemische Prozessberatung. Kann es sein, dass die Beratung in Zukunft auf geänderte Bedürfnisse am Markt mit einer „neuen Form der Beratung“ mit einer komplementären Form der Beratung reagieren muss?

B: Ich kann nur sagen, ich hoffe das. Ich glaube, dass der Fachberatermarkt zwar nicht ausgereizt ist, aber in seinem Bedarf seit Jahren bereits erkannt ist und deshalb auch zwar immer weiter entwickelt wird, aber der wird ausgeschöpft. Das ist im Prinzip etwas, was Standardmodell und –methode ist, niemand hat Sorge davor auf einen Fachberater zurückzugreifen. Es ist ein etabliertes Modell, ich beweise nicht „Schwäche“, wenn ich auf einen Fachberater zurückgreife, und somit habe ich keinen großen Wettbewerbsvorteil mehr gegenüber meinem Gegenüber, wenn ich zu einem Fachberater greife, weil mein Nachbar tut's auch.

Das heißt, das große Potenzial liegt am 2. Ast: der Prozessberatung, und da gibt es noch viel zu tun. Hier liegen noch unglaubliche Effizienzpotenziale in Projekten, in Veränderungsprozessen, wenn ich den Mut habe, auch auf Prozessberater zu greifen, das tut noch nicht jeder. Ganz im Gegenteil, hier ist man im Ausschöpfen diese Modells eigentlich unterrepräsentiert. Das heißt: Bekenne ich mich dazu, dass es nicht nur eine Milestone-Planung von A nach B gibt, sondern möglicherweise auch systemische Entwicklungen in sozialen Systemen dazwischen, wo ich effizienter gestalten könnte, würde ich mich der Prozessberatung widmen, dann hat man hier möglicherweise einen riesen Vorsprung gegenüber anderen. Der ist noch nicht zu 100% erkannt, möglicherweise noch nicht einmal zu 50%, und ich glaube dass sich auf diesem Sektor noch sehr viel tun wird.

I: Beziehen wir jetzt die systemische Komponente mit ein, Titscher hat 2001 gesagt, dass das Systemische in der Selbstbezeichnung von Beratern in der Form nicht mehr vorkommt.

Ist jetzt die systemische Komponente als eine Art Modeerscheinung der letzten 10 Jahre zu sehen, wo sich Berater am Markt zu differenzieren versucht haben, oder ist die systemische Komponente eine Ausprägung, ein Element, das einfach nicht wegzudenken ist und einen entsprechenden Stellenwert hat?

B: Also, es würde mich überraschen, würde es als Trenderscheinung in den nächsten 10 Jahren wieder vom Tisch sein. Ich glaube, dass es als Modetrend insofern vom Tisch ist, als es zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Natürlich war es in den letzten 10, vielleicht 15–20 Jahren – ich denke, der systemische Ansatz ist bereits wieder reimportiert worden in den 60er-Jahren aus Amerika.

Also, ich gehe vielleicht noch einen Schritt weiter zurück: Ich glaube – zwar hat es nie so geheißen – aber dass der systemische Ansatz irgendwo bereits von der Wiener Schule ausgehend irgendwann einmal exportiert wurde, in den amerikanischen Raum, dann im europäischen Raum eigentlich kein Thema mehr war, in Amerika entwickelt und in den 60-Jahren reimportiert worden ist.

Und es hat sehr lange gebraucht, bis er am europäischen Markt der Unternehmen als systemischer Ansatz bezeichnet und erkannt worden ist und in den letzten 10, 15 Jahren auch einen Namen bekommen hat.

Wie gesagt, jetzt komm' ich zurück, ich glaube, dass es zur Selbstverständlichkeit geworden ist, dass es etwas gibt in sozial komplexen Systemen, die nicht wie triviale Systeme abgebildet sind, dass von jedem Mentor, von jedem Verantwortungsträger einer komplexen Organisation nicht nur erkannt, sondern auch akzeptiert und gesehen wird, dass es etwas ist, was unter die Lupe genommen werden muss, vielleicht heißt's nicht mehr systemischer Ansatz, wird als solcher nicht mehr benannt, aber die Leute kriegen mit, dass sich zwischen Menschen was abspielt, was auf der einen Seite eine riesen Chance in sich birgt, wenn ich's entsprechend begleite, oder ein großes Risiko hat, wenn ich's ignoriere.

I: Was verstehst du eigentlich konkret unter dem komplementären Ansatz?

B: Ich denke mir, dass ein Manager, der eine Organisation von A nach B bringen muss, und das kann jetzt sehr viel bedeuten, entweder Krisenmanagement, Sanierungsfall, riesen Entwicklungsstufe, ein riesen Projekt – dann braucht er unterschiedliche Kompetenz, um dieses Projekt von A nach B auf die höchsteffiziente Art und Weise bringen zu können.

Und zwar braucht er: Fach-Know-how: Er muss das Geschäft, das bedient werden soll, kennen; er muss die Fähigkeiten haben, das, was gestemmt werden soll, eben als Fach zu durchschauen; er muss Projektmanagementfähigkeit haben; nicht nur Fach-Know-how, sondern er muss wissen, wie er ein Projekt per Milestone hocheffizient von A nach B bringt; das ist EIN Ast, das haben die Organisationen drauf. Sie haben erkannt, dass sie Fach- und Projektmanagement kombinieren müssen – und komplementär braucht es jemanden, der erkennt, dass diese Milestones nicht linear abgebildet sind, so wie ich sie aufgezeichnet habe, und dass die nicht einfach hintereinander liegen und direkt aneinander anschließen können, sondern dass jedes Setzen eines einzelnen Milestones in einem sozial komplexen System sofort eine Wirkung erzielt, die unmittelbaren Einfluss auf den nächsten Milestone hat, mir diesen verschieben, verändern, sogar canceln und sprengen kann, und deshalb braucht's den Komplementäransatz, der sagt: Die Milestones liegen auf einer Curve of behaviour, die eine Organisation in sich trägt, und dieser Ansatz ist einer, den ich als den komplementären bezeichnen würde, nämlich der Prozessberatung. Ich muss mir überlegen, was bewirkt dieser Prozess der Veränderung in sozial komplexen Systemen; und jetzt kann ich Folgendes tun: Ich kann die Kurve erkennen und sie ignorieren, kann dann emergencymäßig reaktiv, wenn ich merke, oh, also dieser Baustein liegt auf einer Schock-, Widerstands-, Leugnungsachse reagieren, heilen; wir wissen alle aus der Medizin, was heilen und reagieren bedeutet: Hier hab' ich einen enormen Effizienzverlust im Entwicklungsprozess eines Organismus, und genau so ist es für eine Organisation.

Ich kann auf der anderen Seite hergehen und nicht reagieren, sondern komplementär in der Planung des Projektes von A nach B den Ansatz der Prozessberatung schon mit an Bord nehmen und mit dem Prozessberater gemeinsam das Projekt planen.

I: Deswegen auch in der Medizin die Komplementärmedizin!

B: Ah, das wusste ich gar nicht.

I: Gut, legt man nun den Fokus auf Non-Profit-Organisationen im Sportbereich, inwieweit ist hier, ausgehend von dieser Konstellation Berater – Verein – Unternehmen (in Form eines Sponsors) die Komplementärberatung anwendbar und einsetzbar?

B: Also, meiner Erfahrung nach würde' ich überhaupt nicht unterscheiden zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. Die Non-Profit-Organisation würde einem vielleicht mal schnell vorgaukeln, dass hier andere Gesetze gelten würden, aber dass ein Organisation nicht unbedingt Gewinnmaximierung oder Gewinnerzielung betreiben muss und darauf nicht ausgerichtet ist, heißt umgekehrt nicht, dass sie betriebswirtschaftlich vernünftig geführt werden müsste. Die muss auch unterm Strich sich rentieren im Sinne von zwar keinen Profit, aber sie darf auch eigentlich auch keine Verluste machen, um langfristig existieren zu können. Deshalb würde' ich in der Wirkung keinen Unterschied machen zw. Profit- und Non-Profit-Organisation.

Ich stell' mir das so vor: Ein Schiverein, der gesponsert werden muss, wo sowohl die Wirtschaft Interesse daran hat, dass der überlebt, als auch der Verein, dass er nachhaltig Nachwuchs fördert und Spitzenleistungen erbringt, der steht ebenso im Wettbewerb wie die Wirtschaft selbst. Das heißt, er muss gegenüber dem kroatischen Schiverband genau so besser sein, schneller entwickeln, seine Evolutionen schlagkräftiger durchführen und braucht daher auch die finanzielle Substanz im Hintergrund. Das heißt, warum sollten hier nicht die gleichen Gesetze gelten? Ich meine, dass die Methoden und auch die Wirkungen die gleichen sein müssten.

I: Das heißt, wenn man das jetzt grundsätzlich skizzieren würde, auch im Sinne dieser Fachelemente und der Zwischenschaltung von eventuellen notwendigen Prozesselementen – wie könnte das in dieser Konstellation Anwendung finden? Auch ausgehend davon, dass, wie vorher angesprochen, im zweiten Prozess Spannungsfelder entstehen können, zwischen den einzelnen Verantwortlichen hinsichtlich der Ziele?

Vielleicht nur zur Ergänzung: Ich gehe in meiner Arbeit auch von einem Modell aus, das SIM-Modell, wo ich eine Organisation habe, die hat Struktur, Kultur und Strategie; wobei ich aber hier meinen Entwicklungsprozess habe, der in einer Spirale verläuft, und am Ende meines Prozesses habe ich ein Ziel, eine Vision. Und wenn ich jetzt davon ausgehe, dass auch mein Verein, mein Sponsor eine entsprechende Struktur hat und eine Kultur im Sinne von Haltungen, Wertschätzungen ... und eine gewisse Strategie verfolgt wird, so können hier schon beispielsweise unterschiedliche Auffassungen entstehen und natürlich Haltungen vorhanden sein. Hier wäre aus meiner Sicht der Berater eher fachlich orientiert.

Wie könntest du das kurz skizzieren, wie könnte man hier agieren müssen?

B: Du hast im Prinzip in einem System immer unterschiedliche Personen oder Organisationen mit gewissen Bedürfnissen im Hintergrund und mit gewissen Zielrichtungen. Das heißt, funktionieren kann das Ganze eigentlich nur dann, wenn es eine minimale Schnittmenge an Visionen und Zielen gibt, die sich lohnen gemeinsam unter die Lupe genommen zu werden; und dass man sagen kann: O.k., wir haben möglicherweise unterschiedliche Kulturen, wir haben unterschiedliche Strukturen, Ziele, Visionen, aber es gibt eine Schnittmenge, die so groß ist, dass es sich lohnt, hier gemeinsam effizienter unterwegs zu sein.

Das beginnt bei der Prozessbegleitung und –beratung, eigentlich schon dabei, dies alles festzustellen und zu sagen wie groß ist die Schnittstelle, was könnte der gemeinsame Nutzen oder Gewinn sein, sich darauf zu konzentrieren, Profit der Non-Profit-Organisation meint ja Gewinn, Nutzen für das gemeinsame Ganze: Da kann's schon beginnen. Und wo gibt's dann möglicherweise Synergien in das Nebeneinander- oder vielleicht Übereinanderlegen unterschiedlicher Strukturen, das heißt Organisationen; vielleicht gibt's im Bereich A des Vereins oder B des Sponsors Funktionen, Kompetenzen, die besser funktionieren, wenn sie zusammenarbeiten; vielleicht gibt's hier Synergien, auch das kann durch Prozessberatung gemeinsam festgestellt werden. Ich denke, der Ansatz der Prozessberatung ist immer, dass alle Interessenvertreter, alle Bedürfnisträger auch berücksichtigt werden.

Eigentlich muss eine ständige Kosten-Nutzen-Rechnung für jeden Mitspieler mitlaufen; und immer, wenn das Gesamtpaket für alle Beteiligten passt, kann ich den nächsten Schritt auch in der Prozessberatung gehen.

I: Das heißt, wenn ich dich richtig verstehe: Wenn wir diese Dreierkonstellation betrachten, ist es durchaus möglich, dass zuerst Prozesselemente geschaltet werden im Sinne der Kosten-Nutzen-Optimierung und im Sinne gemeinsamer Ziele und Visionen, bevor ich überhaupt fachberatungsmäßig an die Sache herangehe und ein Sponsoringkonzept erstelle, das für diesen Prozess passen könnte.

B: Für mich ist ganz schwierig zu sagen, kommt die Henne zuerst oder das Ei. Mir gefällt deine Skizze sehr gut; hier, diese DNA des Doppelstranges, weil es, glaub' ich, eine ständige Wechselwirkung ist. Das heißt also, angenommen, ich beginne ganz am Anfang dieses Prozesses. Der Verein will mit dem Sponsor zusammenarbeiten, das ist der erste Schritt. Ich muss Ziel und Visionen entwickeln, und das geht meiner Meinung nach nur mit der Fachberatung gemeinsam und es geht aber auch nur mit der Prozessberatung gemeinsam. Der Fachberater ist ja Teilnehmer des Prozesses, der Prozessberater ist der, der den Prozess von außen begleitet. Da sind drinnen: die Fachkraft, der Fachkompetenzträger, da sind die Vereinsvertreter genau so wie die Sponsoren drinnen, die an einem Ziel, an einer Vision schnitzen; und der Prozessberater begleitet aber bereits hier die Zielfindung.

Der nächste Schritt nach Ziel und Vision ist im Prinzip, dass ich eine Strategie festlege: Wie komme ich von A nach B? Den strategischen Findungsprozess – hier brauche ich wieder alle Elemente, ich brauch' die Fachkraft, den Verein, die Sponsoren, weil das sind die unmittelbaren Experten für ihre Geschichten. Aber weil sie emotional verstrickt sind, unterschiedliche Bedürfnisse haben, sehr starke Eigeninteressen haben, die differieren können, braucht es jemanden, der für diese Experten einen ausgewogenen Strategiefindungsprozess startet, damit sie zu dem besten Ergebnis kommen. Der Prozessberater mischt sich ja im besten Fall inhaltlich überhaupt nicht in diese Expertenrunde ein, aber er führt diesen Prozess hocheffizient, damit er dann hohe Nachhaltigkeit hat, damit die alle an Bord sind.

Der nächste Schritt müsste sein, bevor das Paket des Strategieentwicklungsprozesses fertig geschnürt ist, sich zu überlegen: Wie wirkt denn unsere Strategie auf unser Gesamtsystem, wie wirkt das auf unsere Organisationsform, auf unsere Strukturen und zwar auf die Struktur des Vereins genau so wie auf die Struktur des Sponsors; da kommt man vielleicht drauf: Aha, hier muss ich antizipieren, dass diese Strategie Auswirkungen auf unsere Organisation haben wird. Wir müssen hier manche Bereiche verstärken, manche verschlanken, manche zusammenführen, manche müssen bewusst auseinander gehalten werden. Das heißt, es wird Einfluss haben auf die Struktur; es wird nicht ohne den Verantwortungsträger, es wird nicht ohne den Fachberater gehen, aber den Prozess gestaltet am besten der Prozessberater, der genau darauf hinweist, genau Sichtweisen dafür eröffnet, hier Dinge zu entdecken, auf die man schauen muss, wenn's um Organisation geht.

So, die nächste Baustelle ist: Unterschiedliche Bedürfnisträger haben unterschiedliche Kulturen, haben unterschiedliche Historien, dadurch unterschiedliche Wesensanlagen, und wenn ich jetzt sage: O.k., die Strategie wird folgende Wirkung auf unsere Organisation haben, dann hat sie auch Wirkung auf die Kultur, denn wenn wir beginnen umzubauen, dann hat das Auswirkung auf die Kultur. Das System funktioniert immer gleich; ich kann das mit drei oder mit drei mal dreitausend Menschen machen, ja. Das funktioniert immer wie im Sandkasten, die Dynamik ist immer die gleiche. Und es wird Einfluss haben auf die Menschen. Hier werden unterschiedliche Kulturen zusammenkommen, unterschiedliche Historien, Leute werden Vater-, Mutterfiguren verlieren, müssen sich mit neuen Vater-, Mutterfiguren anfreunden in Stiefmutterssystemen, sie müssen sich andere Sprachen anschauen, im Sinne von unterschiedlichen Arten vorzugehen und miteinander zu kommunizieren, man hat gewisse Reaktionsmechanismen, die sich unterscheiden, auch das wird man unter die Lupe zu nehmen haben.

Der Prozessberater hilft das zu erkennen und darauf zu reagieren, im besten Fall auch proaktiv, manches abzufangen; er ist immer der, der nebenhergeht. Und der Fachberater, ich würde ihn hier als Mitexperten sehen für die Inhalte; zwar einer, der mit einem Außenauge draufsieht, noch Zusätzliches einbringt, aber er ist immer auf der Inhaltsseite. Und der Prozessberater könnte den gesamten Weg mitgehen in einer dauernden Wechselwirkung.

I: Man kann das also bewusst nicht voneinander trennen, als einzelne Elemente sehen, jetzt in einer Beraterarchitektur, sondern in einer permanenten Verzahnung, und je nach Situation wird das erforderliche Element geschaltet.

B: Ja, es darf nicht getrennt gesehen werden, weil es ständig komplementär mitläuft, aber es sollte als Organisation, oder wenn das eine Person ist, in der Person getrennt sein. Das heißt, der Prozessberater sollte im Idealfall nicht im System stehen.

I: Ja, was gleich meine nächste Frage wäre: Kann das aus einer Hand kommen, wo eine Person komplementär Fach- und Prozessberatung vereint, oder ist es aus deiner Sicht besser, zwei Berater interagieren in Abstimmung aufeinander gemeinsam?

B: Also Fachberatung und Prozessberatung in einer Person? Gut, ich will es schrittweise beantworten. Wenn wir das als ein System sehen: Kann der Berater und der Verantwortliche für das gemeinsam zu Stemmende EINE Person sein, egal ob Fach- oder Prozessberater? Kann ich mein eigener Berater sein für mein Change-Projekt? Grundsätzlich JA, ich glaube das. Es wäre eine monopolistische Frechheit von Beratern zu sagen, dass alles und jedes Veränderungsprojekt immer nur durch externe Beratung gut gestemmt werden könnte. Das ist eine Lüge. Wir sind Menschen und haben auch gewisse Grundkompetenzen, Fähigkeiten in uns und ich kann auch manche Schwierigkeiten selbst stemmen. Es kommt auf die Komplexität an. Ich habe auch so etwas in mir wie Selbstheilungskräfte und – mechanismen. Aber irgendwann wird es einmal komplex und erreicht eine Ebene, wo ich diese nicht mehr so stark habe, sodass ich dann jemanden Externen brauche.

I: Beziehungsweise, ich muss ja auch in der Lage sein, diese abrufen zu können.

B: Genau, und da beginnt es sich zu unterscheiden; der eine hat die Fähigkeit das länger abzurufen, der andere hat's weniger, aber irgendwann ist für jeden der Punkt erreicht, wo ich sag': Ohne externes Auge geht's nicht, und das gilt für den Fachberater genau so wie für den Prozessberater. Meine These ist: Den Fachberater kann ich länger in mir mitlaufen lassen, ich glaube, dass der Prozessberater früher an Bord kommen müsste als Externer.

Das war jetzt nur mal ein Exkurs zwischen dieser und jener Seite – kann ich ein externer Berater sein oder nicht.

Und jetzt unterscheide ich noch einmal zwischen Fachberater und Prozessberater – auch da meine ich, kommt's auf den Komplexitätsgrad an. Ich glaube, dass der Fachberater und der Prozessberater dann in einer Person funktionieren kann, wenn er in beiden Bereichen Kompetenzen und Fähigkeiten aufweist, dann darf er aber nicht verflochten sein mit dem System; das heißt, meines Erachtens ist primär einmal das Wesen des Prozessberaters anzuschauen. Der hat, um gut funktionieren zu können, nicht im System, nicht an Bord zu sein. Wenn der Prozessberater als nicht an Bord zusätzlich auch noch Fachberatungsfähigkeit hat, dann meine ich, dass er hier das vereinen kann, dann muss aber hier ein Interesse zum eigentlichen System gekappt sein. Er darf hier keine Interessen der Organisation mitverfolgen, sobald er hier Loyalitätsnetze hat, als integrativer Bestandteil einer Organisation, als Fachberater, kann er nicht auch Prozessberater sein. Das heißt, wichtig ist, wie abgekoppelt ist er, der Fachberater, und was für Fähigkeiten hat er auch als Prozessberater, wenn er beides drauf hat, dann kann er das als Externer anbieten.

Aber wir leben in einer hoch spezialisierten Welt und die Trennung der unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten hängt eben immer von beiden Elementen ab: Bin ich Teil des Systems und hab' ich's noch drauf bis ins Detail. Und ich komm' aus einer großen, hoch spezialisierten Organisation, und hier ist es sehr klar, dass das kaum vereinbar ist, weil der Prozessberater ein so hoher Spezialist ist, dass er sich eigentlich mit einem Entwicklungstool der Softwareentwicklung der Automobilzulieferungsindustrie nicht so auskennt, auf dem Fachberatungssektor, dass er hier mitspielen kann.

I: O.k.

B: Gegenthese sogar, es könnte sogar so weit gehen, dass ich mir als Prozessberater schade, wenn ich zu sehr Fachberater bin, weil ich eher sofort stolpere, selbst wenn ich hier keine Loyalitätsachse hab', ich stolpere sofort in die Dynamik der Organisation, ticke mit der Organisation mit, kenne deren Beschwerden, Bedürfnisse, weil ich die hochkomplexen Vorgänge in der Fachwelt verstehe, und das hindert mich von außen draufzuschauen. Idealfall in einer hoch komplexen Organisation ist: Ich hab die Organisation plus den zweiten Player, d.h. ich hab' den Verein und ich hab' hier den Sponsor, und die wollen gemeinsam in einem System was stemmen, ideal wäre, ich hätte hier einen Fachberater – ich mach's vielleicht klar an einem Beispiel:

Angenommen, ich hätte den österreichischen Schiverband und der möchte mit dem kroatischen Schiverband kooperieren, in einem Sponsoringpaket; die wollen hier die Welt revolutionieren und gemeinsam Besseres herausholen, dann ist es noch besser, ich hole mir einen Fachberater, der extern ist, ich hole mir nämlich den russischen Schiverbandexperten. Wir nehmen einmal an, er hat keine Eigeninteressen, die sich gegen das richten, dann hole ich mir jemanden aus einer anderen Organisation oder einen Fachberater und ich hol' mir den Prozessbegleiter, und das ist die Idealkonstellation. Wenn der Fach- und der Prozessberater keine Loyalitätsachse haben, werden die am besten bedient und kommen am effizientesten zu ihrem Ziel.

I: O.k., das ist nachvollziehbar; und nur noch eines: Wenn jetzt der österreichische Schiverband mit Iglo kooperieren möchte, beispielsweise, wäre dieses Modell genau so denkbar?

B: Auf alle Fälle, weil ja der Fachberater – wo auch immer er jetzt herkommt, ohne Loyalitätsachse, der Prozessberater ohne Loyalitätsachse – das würde dann zum gewünschten Ergebnis führen. Meines Erachtens, ja. Wie gesagt, ich kann natürlich dem österreichischen und kroatischen Schiverband so viel an Know-how geben, dass er einen gewissen Teil beider Achsen selbst an Bord hat.

Man sagt: Leute, ihr braucht nicht nur Schiassie da drinnen, ihr braucht nicht nur Mediziner etc., sondern ihr braucht auch eine gewisse Fähigkeit, Projekte zu managen, d.h., ihr braucht den Fachberater, ihr braucht Projektmanager, wir bilden euch die aus, damit ihr eine gewisse Selbstheilungsfähigkeit habt, ich braucht an Bord eurer Organisation auch Leute, die Prozessberater sind, die können auch im System fungieren, aber irgendwann einmal sind die die ersten, die auf seriöse Art und Weise schreien und sagen, jetzt sind wir als im

System nicht mehr die besten und seriösesten Leute, weil wir schwingen hier mit, wir schaden eigentlich dem Gesamtergebnis, weil wir Eigeninteressen vertreten, oder wir sind nicht so kompetent wie die Spezialisten von draußen, wir kaufen ja auf beiden Seiten zu.

Also hochinteressant, mich würde sehr interessieren, was andere Interviewpartner dann dazu sagen, aber der systemische Ansatz sagt ja: Sobald unterschiedliche Bedürfnisse in einem System im Raum stehen, die aufeinander Wirkung haben, dann unterscheidet sich das nicht mehr, ob das Profit- oder Non-Profit-Organisationen sind.

I: O.k., das ist vollkommen nachvollziehbar. Gibt's jetzt, im Zuge dieser Erläuterungen, auch Kritikpunkte für dich, am verzahnten Ansatz? Oder an der gemeinsamen Anwendung?

B: Ja, Kritikpunkt an der gemeinsamen Anwendung ist sicherlich, dass die Grenze zwischen interner und externer Fähigkeit an Bord ganz ganz schwer zu finden ist. Das heißt, es gibt Organisationen, die bauen sich dieses Know-how intern auf. Ich komm' selbst aus einer Organisation, die so groß ist, dass es sich lohnt, diese Fähigkeit an Bord zu haben, in zweifacher Form. Sie entwickeln ihre eigenen Projektmanager, die verantwortlich sind, von A nach B zu gehen, mit der Fähigkeit zu erkennen, dass es diese Ansätze braucht; sie entwickeln die eigenen Leute so weit, dass sie sogar selbst bedienen können; nächster Schritt: Sie sind vielleicht so komplexe Organisationen, dass die Leute, die da drunter stehen, nicht nur eine gewisse Grundfähigkeit haben, sondern sie entwickeln eigene Unterorganisationen als Berater, die hier an Bord eigentlich das machen wie der Externe, sie sind nur hier angestellt, sind also auch Teil des Systems, ich bin also Teil – als Angestellter bin ich so was wie ein Berater im Unternehmen, ich bin so einer; was hab' ich zu tun: Ich hab' denen Fähigkeiten beizubringen. Also im ersten Schritt bringe ich ihnen mal bei, zu erkennen, dass es solche Dynamiken gibt, im zweiten Schritt bringe ich ihnen bei, dass sie's erkennen, wann solche Dynamiken auftreten, und im dritten Schritt bringe ich ihnen bei, diese Dynamiken zu handeln. Im Vorfeld, aber auch in der Interaktion. So, nächster Schritt: Manche Dimensionen sind dermaßen komplex, dass ich diese Leute nicht nur enable, nicht nur weiterentwickle, sondern ich werde als Berater aktiv und ich leiste das, was die nicht mehr leisten können; ich gehe wirklich als kleiner externer Prozessbegleiter, aber als Teil der Organisation in diese Prozesse hinein. So, und der dritte Schritt ist: Das ganze Ding wird so komplex, dass auch ich sagen muss, da bin ich zu sehr Teil des Systems, bzw. hab' ich's nicht ganz so am Kasten, da gibt's Spezialisten für einige Dinge, da müssen wir auf den Externen greifen, und jetzt heißt's von diesem internen Feld hinaus in die externe Welt, wir müssen uns die Beratung hier zukaufen. Und diese Grenze zu wählen, ist eine ganz schwierige. Erstens einmal erkennt man es selbst sehr schwer, weil ich selbst im System stecke; wo ist die Grenze, wo ich auf einen Externen greifen muss; und ich habe auch so etwas wie einen eigenen Konflikt in mir: Eigentlich beraube ich mich doch meiner Berechtigung hier, wenn ich sage, ich kann das nicht mehr leisten, ich muss auf den Externen geh'n. Und diese Dynamik haben sehr viele interne Berater in sich; der Verantwortliche für den Prozess sagt auch: bin enabled, kann ich selbst, kann ich selbst ... Ab wann ist der Zeitpunkt, wo er sagt, kann ich nicht selbst, ich muss auf ihn greifen? Man gesteht sich nicht gerne ein, dass man selbst nicht fähig ist.

I: Also zu sagen, ich bin zu befangen, ich bin in diesem System, kann nicht mehr weiter und muss auf den zurückgreifen. So kann es auch da passieren, in dieser Verbindung.

B: Genau, ganz richtig; und ich glaub' dass diese Achsen sehr schwer sind zu erkennen; und dadurch, dass diese Grenzen verschwimmen und sich nicht genau linear mathematisch abbilden lassen, darin liegt eine Gefahr, nämlich dass diese Dinge ineinander verschwimmen, und gerade, wenn es darum geht, Organisationen auch zu verschlanken, wird das reduziert in wenigen Funktionen. Das heißt, irgendwann einmal sagt jede Organisation, wo können wir Funktionen auch effizienter gestalten, und alles wird wieder gebündelt in einer Person, und irgendwann einmal macht wieder einer alles, und, weil eben das alles so verschwommen ist, hat man diese Trennung nicht mehr.

Ich glaub', nur die Trennung, die wirkliche Trennung in Reinkultur schafft die größte Effizienz hier. Und wenn was verschwimmt, das ist ganz schwierig. Also, wenn der Funktionär des Vereins, der verantwortlich ist für die Besetzung gewisser Funktionen, gleichzeitig verantwortlich ist für diesen Veränderungsprozess und für das Budget und als Fachberater und für die Prozessberatung, dann kriegt er diesen Konflikt aus sich gar nicht mehr raus und dient dem Ganzen nicht mehr.

I: Lustigerweise, weil du das ansprichst: Der Funktionär – für alles verantwortlich, das ist der Grund für mich, warum der österreichische Fußballbund nicht funktioniert. Auf Funktionärebene gibt es den Alfred Ludwig, der jetzt Generaldirektor wird, der sämtliche Bereiche oder fast alle Bereiche verantwortet.

B: Der hat in sich dermaßen viele Interessenkonflikte; wenn der versucht, gegenüber seinen eigenen Bedürfnissen everybody's Darling zu sein und will gegenüber jedem Bedürfnis in mir das Beste herausholen, dann ist das für das gemeinsame Ganze das Schlechteste, weil er nirgends weiterkommt. Völlig richtig.

Zweiter Nachteil ist, dass, wenn man kurzfristige Changeprojekte stemmen muss, der zweite, der systemische Ansatz nicht immer der beste ist. Beispiel, ich steh' vor einem brennenden Haus und muss jetzt löschen. Ich kann mir nicht leisten in der Situation einen Fachberater an Bord zu holen und einen Prozessberater, um jetzt proaktiv einen Plan zu schmieden, wie ich dieses Haus löschen werde. Jetzt muss ich vertrauen auf meine Basisinstinkte, die ich hier an Bord hab' in Sachen Fach- und Prozessberatung; ich muss darauf vertrauen, dass ich die richtigen Leute zur richtigen Stelle schicke, ohne dass die in Konflikt miteinander geraten, muss als Fachberater die Entscheidung treffen, wer löscht auf der Nordseite den zweiten Stock, ich muss gleichzeitig die Entscheidung treffen, welches Team geht dort hin, weil ich dort die geringsten Kompetenzkonflikte erwarte, damit sie bestmöglich löschen; da funktioniert der externe systemische Beratungsansatz deshalb nicht, weil es zu lange dauern würde.

I: Ich wollt' g'rad sagen, eine unmittelbare Reaktion muss erfolgen.

B: Genau, aber im besten Fall ist der auch in der Situation des Löschens mit soviel Kompetenz ausgestattet worden, der wurde so gut enabled, dass das hier wie ein Automatismus bei ihm mitläuft, das heißt, ich sag nicht, dass der systemische Ansatz da nicht existent ist, sondern der ist quasi als Standardkompetenz automatisiert mit ihm an Bord. Der entscheidet in der Sekunde als Verantwortlicher dieses Löschprojekts von A nach B. Er entscheidet als Fachberater, von welcher Windseite ist es am besten, Nordseite zweiter Stock, und entscheidet in der Sekunde, welches Team geht dort hin. Der hat eine Grundfunktionalität in sich. Und auch dort ist der Ansatz existent, nur wird er nicht erst aufgebaut. Aufbauen wäre dort, in der Situation, das Falsche.

I: Abschließend, vielleicht noch, kannst du dir vorstellen, dass die Komplementärberatung in Zukunft weitgehend die antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung ablöst? Oder ist das eine Hypothese, die zu vermessen ist?

B: Also, mir wäre ein Vergleich auf der Zunge gelegen, nur hab' ich die Sorge, dass dann der Bereich der Prozessberatung in den Bereich der Esoterik abgeleitet und das möcht' ich absolut nicht, weil im Prinzip – the soft skills are the really hard ones – das sind eigentlich die brutalen Geschichten, und das hat nichts Esoterisches; ich verwende jetzt einen Vergleich, der hinkt: Kann im Prinzip der komplementäre Ansatz „Schulmedizin und Homöopathie“ in Zukunft die Schulmedizin ablösen oder die Homöopathie ablösen, das wäre die gleiche Frage, m. E., ich würde sagen, ich glaube, in Zukunft wird der komplementäre Ansatz eine Weiterentwicklung sein. Es wird nicht den schulmedizinischen Ansatz töten, es wird nicht den homöopathischen Ansatz töten, ganz im Gegenteil, es wird eine Bereicherung für beide darstellen, es wird Organisationen, Menschen, Kompetenzträger geben, die beides bedienen können bis zu einer gewissen Komplexität.

Ab einer gewissen Komplexität wird man das trennen müssen, der Schulmediziner muss als Fachspezialist hier rein und der Homöopath als begleitender Spezialist, aber es wird auch Ideen geben, die beides bedienen. Eine bekannte Ärztin hat die komplementäre Geschichte in sich, sowohl Homöopathie als auch Schulmedizin. Aber es gibt mit Sicherheit eine Ebene, wo sie sagt: Und jetzt sorry, jetzt würde' ich sagen, geh hier – wo wir da zuerst waren, selbst zu erkennen, ich muss wieder auf externe – genau, geh bitte hier zum Chemotherapeuten, bzw. geh hier zum – weiß ich nicht – jetzt hab ich nämlich das Hinkebein, hier zum Yogaspezialisten... und deshalb wird das Ding die einzelnen Baukästen nicht ablösen, m. E., weil es wird nach wie vor Menschen und Organisationen geben, die sich seriöserweise nur hier sehen und sagen: Sorry, ich bin nur Schulmediziner, ich bin nur Fachberater, „nur“ jetzt nicht im abwertenden Sinn, aber hier bin ich wirklich seriös und gut; und er wird sein Feld nicht verlieren, obwohl es das auch gibt.

Und es wird den geben, der hier Spezialist ist; er wird's nicht ablösen. Was ich hoffe ist, dass der Gedankenansatz der Ergänzung des Komplementären, dass dieser Ansatz den reinrassigen Gedankenansatz ablöst. Das hoffe ich und davon bin ich überzeugt, dass die Schule aussterben wird, dass ein Projekt von A nach B ohne systemische Betrachtung funktionieren kann, es wird hoffentlich aussterben. Irgendwelche Esoteriker, die sagen: Vergiss Projektmanagement, schau nur, wie's uns geht, wir machen Wellnessoase, das kann auch nicht funktionieren. Also die einseitige Betrachtung wird hoffentlich aussterben zu Gunsten der Komplementärbetrachtung. Das heißt aber nicht, dass eines der beiden Felder leidet.

I: Okay, super, danke für das Gespräch.

#### **Interview 4:**

I: Welche Einschätzungen können von Ihnen getroffen werden, momentan, über den Beratermarkt und welche Trends und Entwicklungen zeichnen sich am Beratermarkt ab?

B: Also, ich denke, dass die Situation sich ein Stück weit im Moment durch die ganze Finanzkrise noch einmal verändert hat, diese Entwicklung ist relativ kurzfristig; weil ich so beobachte, dass z. B. speziell größere Unternehmen, die bisher durchaus auch Beratung eingesetzt haben, wenn Sie so wollen, nicht nur aus der Krise heraus, sondern auch aus Präventionsüberlegungen, die im Moment ziemlich auf der Bremse stehen und sagen: Alles, was nicht unbedingt notwendig ist, nehmen wir nicht; während kleinere und mittlere Unternehmen schon von Haus aus eher dann Beratung in Anspruch nehmen und genommen haben, wenn sie wirklich ein akutes Thema hatten, das sie beschäftigt. Und insofern, glaub' ich, müsste sich's auch niederschlagen, wenn man sich jetzt anschaut, in welchen Bereichen von größeren Beratungsunternehmen gehen die Aufträge zurück, und wie. Nach meiner Beobachtung ist ein Zurückfallen der Beratungsprojekte, wo es sich um nicht wirklich akute Probleme handelt, zu beobachten. Das ist das eine, was jetzt ganz ad hoc durch die Finanzkrise zu sehen ist.

Ihre Frage,nehm' ich mal an, geht aber wahrscheinlich auf eine allgemeinere Ebene hin, nämlich, was denn so diese unterschiedlichen Ausrichtungen am Beratungsmarkt betrifft?!

I: Genau, es gibt, in der Vergangenheit und bis jetzt die Fachexpertenberatung als Schiene, als Methode, als Ansatz, dann die Prozessberatung und die systemische Prozessberatung...

B: Schauen Sie, wenn Sie sich die Zahlen anschauen, dann werden Sie feststellen, dass die systemische Beratung ein „Klax“ ist in der Beratungsszene. Das sind nicht einmal 10 % Marktanteil. In Österreich und gerade in Wien, hat man manches Mal den Eindruck, dass die Prozessberatung und vor allem die systemische Prozessberatung einen riesen Anteil hätte, das mag für kleine Firmen zutreffen, aber in der Relation zum Beratungsmarkt ist es nichts, darüber muss man sich im Klaren sein.

Das ist nach wie vor ein Nischenphänomen. Ich find's toll, wie sich da grad die Wiener, wo sie sich dann auch den Namen „Wiener Schule“ gegeben haben, so gut etablieren konnten, aber insgesamt ist es nicht wirklich relevant.

Jetzt gab's grad' mit Königswieser & Network auch Versuche z. B. mit Boston Consulting oder McKinsey hier Kooperationen einzugehen, die ich mir auch angeschaut habe, wie das aussieht anhand von gemeinsamen Aktivitäten, und wo man auch sehr schön die Unterschiede herausarbeiten konnte und kann, weil sie von der Logik her völlig anders sind, ja, was aus meiner Sicht auch ein Stück weit problematisch ist. Es war zu einem Zeitpunkt, wo der Beratungsmarkt auch relativ gut dagestanden ist und ziemlich geboomt hat, und wo so große Unternehmen wie McKinsey auch Interesse hatten, auch diesen Nischenaspekt mit hinein zu nehmen in dieses eigene Angebotsortiment; und zumindest, was K & N betrifft, war das nicht sehr erfolgreich, was für mich auch von Anfang an sehr klar war, dass das nicht erfolgreich sein kann.

Und ich hab' das auch sehr fein gefunden, weil ich da dabei sein durfte, wenn jemand von McKinsey da war, sozusagen auch wirklich vor Ort zu beobachten, wie denn die miteinander tun.

Und wenn Sie fragen, wie wird es in Zukunft sein, das Spannende für mich dabei ist - ich hab' ja zwei Kundenbefragungen durchgeführt, so um Anfang der 90er und so um 2000 herum, wo ich mit Kunden, also Firmen Gespräche geführt habe, die nur Fachberatung, andere, die sowohl Fach- als auch Prozess und systemische Prozessberatung hatten, und solche, die systemische Beratung hatten, und der Grundtenor war, dass sie das schon gerne integriert hätten. Das waren z. T. Unternehmen, die McKinsey im Haus hatten und parallel dazu eine systemische Organisationsberatung; weil größere Unternehmen ja nie nur ein Beratungsunternehmen im Haus haben, sondern in der Regel gleich mehrere, sei es eben mehrere fachliche oder fachliche und systemische. Da war eben so die Tendenz, ja, wenn wir wirklich in den Zahlen Veränderungen haben wollen, wenn wir rationalisieren wollen, dann bieten uns die natürlich schon gute Konzepte an, aber wenn die dann draußen sind, dann ist auf der kulturellen Ebene oft ein Scherbenhaufen da, der muss auch noch bearbeitet werden. Und insofern ist von Kundenseite sehr wohl der Wunsch, das ein Stück weit zusammenzubringen. Es könnte auch ein Grund gewesen sein, warum McKinsey und Boston Consulting durchaus Interesse an einer Kooperation gehabt hätten.

I: Das heißt, man könnte sagen, dass man auf geänderte Bedürfnisse am Markt, jetzt von Kundenseite klarerweise, mit der verzahnten Anwendung von Fach- und Prozessberatung sehr gut reagieren kann.

B: Könnte! Man könnte darauf reagieren. Weil, was diese Studie gezeigt hat, ist, dass die Handlungslogiken dieser beiden unterschiedlichen Ansätze ja völlig konträr sind, ja. Also, wo auf der einen Seite davon ausgegangen wird: Ihr als Kundensystem habt ein Problem und wir haben die Lösung; geht systemische Organisationsberatung davon aus, dass sie gar nicht sagen kann, was wirklich das Problem ist, es geht darum noch eine gemeinsame Problemdefinition zu finden, und dann durch Stärkung des Potenzials, was im Kundensystem da ist, eine Bearbeitung dieses Problems - ich will ja gar nicht von Lösungen sprechen - weil das mit den Lösungen ja auch so eine Geschichte ist.

Aber das ist von der Handlungslogik her völlig unterschiedlich, wie ich mich definier'. Wenn man sich die Beziehungen anschaut, also die Relation zwischen Kundensystem und Beratersystem, macht es Unterschied, ob ich sag': Wir als Berater haben die Lösung - dann hab' ich eine Asymmetrie. Vom Systemischen her sagen die: Ich kann das nur gemeinsam, ich hab' vielleicht die Prozesskompetenz, aber ich hab' nicht diese inhaltliche Kompetenz. Das heißt, es geht sehr viel stärker weg von einer Asymmetrie und weg von einer Defizitorientiertheit.

Da liegt die Schwierigkeit bezüglich Ihrer Frage, wenn sie sagen, der Markt könnte ja da reagieren. Da sag' ich, ja, er könnte schon, aber wenn man versucht, die zusammenzutun, dann spätestens, wenn man gemeinsam ein Anbot erstellt, werden Sie feststellen, dass da natürlich von der Logik der beiden Beratersysteme Welten dazwischen liegen. Und das macht gemeinsames Vorgehen derer so schwer.

I: Dieser klassische Punkt der nicht-trivialen Maschine, wo man nicht weiß, auf der einen Seite, welchen Output ich erhalte.

B: So ist es, dass die herkömmlichen klassischen großen Beratungsunternehmen, die nach wie vor den wirklich großen Hauptanteil am Beratermarkt haben, dass die genau diese mechanistische Vorstellung haben: Es gibt ein Problem, das habt ihr, und wir können's lösen. Das widerspricht organisationstheoretisch den Theorien von z. B. March und Simon; das gibt's nicht, da geht's um die ganze Rationalitätsdiskussion, die eben nicht - ich glaub', dass die Verantwortlichen aus der Branche das sehr wohl wissen, aber vom Geschäftsmodell her können sie natürlich nicht sagen: Das weiß ich nicht; oder: Da wird man schauen, was dabei herauskommt; sondern deren Prinzip ist: Ihr habt ein Problem, wir haben die Lösung.

I: Ich beschäftige mich seit ein paar Monaten eingehend mit diesem Thema. Aus meiner Sicht ist das Systemische entstanden aus der Familientherapie, aus der Psychotherapie, aus der Schule heraus, und es geht sehr stark um menschliche Beziehungen, um Beziehungsebene. Dass man das, selbst, wenn man das jetzt auf Organisationen, auf ein Unternehmen umlegt, und, wie Sie sagen, ein Nischenphänomen ist, aber dass das jetzt so lange im Schlepptau von der großen Fachberatung geblieben ist und dass man die Beziehungsebene so wenig mit einbezogen hat, das wundert mich. Zum einen, und wundert mich, dass die Beratung dennoch so erfolgreich war in den letzten 20, 25 Jahren.

B: Wie ich mir angeschaut hab', wer holt denn diese Art von Beratern ins Haus, systemische, dann sieht man sehr klar, das sind Menschen, Manager, Verantwortliche, die entweder im Umfeld jemand kennen, sich, sei es durch Weiterbildung, mit systemischer Therapie beschäftigt haben, oder, was auch sehr stark zum Tragen kommt, dass man jemanden kennt, also mit jemandem befreundet ist - man braucht sich ja nur die Elitezirkel anschauen - und dann geht's schlicht darum: Wir haben gute Erfahrungen mit dem gemacht, ja. Da geht's immer über persönliche Beziehungen. Und eine Studentin hat bei mir auch eine Diplomarbeit geschrieben über Akquise von Beratungskompetenzen, und da ist herausgekommen, dass die kleineren Beratungsunternehmen an bestimmte Personen (namentlich) und erst sekundär an die Firma gebunden sind. Völlig anders bei z. B. McKinsey; da will man McKinsey und weiß letztlich gar nicht, wen man sich einbrockt - Senior Consultor oder neue Leute, die aber ohnehin standardisiert sind.

Bei kleineren Beratungsunternehmen will man die Personen, bei großen die Organisation, bis hin zur Absicherung. Wenn's letztlich doch nicht funktioniert, und ich werde gefragt, warum, kann ich immer noch sagen, bitte ich hab' McKinsey im Haus gehabt. Wenn ich sag, ich hab' K & M gehabt - dann wird's schwieriger.

Also insofern brauchen speziell die kleineren Unternehmen sehr viel stärker die Absicherung auf der Personenebene und die muss angesiedelt sein möglichst auf der Topebene.

I: Was verstehen Sie eigentlich konkret unter dem komplementären Ansatz?

B: Dabei kann ich jetzt nur davon ausgehen, was ich über die Arbeit mit Königswieser & Network kennen gelernt habe, wo ich eben auch mit Manfred, einem Kollegen die Begleitforschung gemacht hab', und wo der Versuch unternommen wurde, und ich glaub', mittlerweile haben sie da auch ziemlich erfolgreich einige Projekte gemacht, dass sie beide Logiken sozusagen hereingeholt haben, allerdings mit Personen, und das hängt ja auch damit zusammen, wie K & N ihre Netzwerkpartner auch aussucht, dass das nämlich auch Leute sind, die durchaus auch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung haben oder auch Erfahrung haben als Manager in Unternehmen oder auch Erfahrungen haben in herkömmlichen Beratungsunternehmen;

und wo die aber praktisch nicht nur - dass jetzt bei der Staffzusammensetzung sozusagen darauf geachtet wird, dass beide Kompetenzen abgebildet sind, sondern dass ein Grundverständnis auch bei den einzelnen Personen von beiden Ansätzen vorhanden ist. Und da geht's eben dann darum, in der Projektsituation darauf zu achten, was ist sozusagen im Moment auf der inhaltlichen Ebene und was auf der Prozessebene notwendig; und bei dieser Komplementärberatung, so wie ich sie verstehe, ist natürlich eine Herausforderung auf der Staffebene, dass hier sehr darauf geachtet wird, immer wieder Reflexionsschleifen einzuziehen, um sozusagen sehr wohl prozessorientiert, nämlich was ist im Moment primär für das Kundensystem relevant, also welche Kompetenzen müssen jetzt im Interesse des Kundensystems angedacht werden und Priorität haben. Das ist natürlich unterschiedlich, das kann auf der einen Seite sein, dass eher der systemische Prozess im Vordergrund steht oder eben tatsächlich die Kompetenz von einem systemischen Ansatz, wo ja sicherlich sehr viel stärker dann diese Prozesskompetenz im Vordergrund steht.

Ich glaub', dass da eine ziemlich Herausforderung ist. Wenn ich mir z. B. das Thema Nähe - Distanz anschau; wenn vielmehr die fachliche Komponente im Vordergrund steht, ist viel mehr Nähe auch zum Kundensystem; während bei der systemischen Komponente eher die Tendenz ist, auf Distanz zu gehen, vgl. Familientherapie, Gruppendynamik, wo natürlich die Abstinenz viel mehr im Zentrum steht; und insofern ist es natürlich auch ein Thema im Staff: Wie nahe kann man an den Kunden gehen, wie lange ist man vor Ort, hat man ein Büro - natürlich kann man sagen, das sind Winzigkeiten, aber es macht natürlich einen Unterschied, ob das Beratungssystem vor Ort z. B. ein eigenes Büro hat, so wie das bei herkömmlichen Beratungsunternehmen gang und gäbe ist, die haben dort ein Büro vor Ort und da sind Leute kontinuierlich vor Ort. Wenn Sie sich systemische Berater anschauen, die sind tageweise dort. Und bei der Komplementärberatung ist natürlich auch die Frage: Sollen wir da jetzt oder nicht; und das muss dann jeweils ausgehandelt werden

I: Zusammensetzung von dem Staff ist ein sehr guter Punkt. Würden Sie sagen, dass eine Komplementärberatung sozusagen aus einer Hand erfolgen kann, dass es Berater gibt, die den Fach- und Prozessansatz so vereinen, dass sie als Einzelne auftreten können, oder würden Sie sagen, dass es zielführender ist, einen Fach- und einen Prozessberater interagierend, aber zwei Personen, einzusetzen?

B: Ich glaube, dass es eine Überforderung wäre, das in einer Person zu haben. Zumindest muss im Hintergrund jemand da sein, der ein Supervisionsrolle übernimmt, und damit ist er nicht mehr alleine, insofern ist es ganz ganz schwierig; wobei ich ja, wenn ich von Beratung rede, ja generell nicht von Einzelpersonen ausgehe; das hängt natürlich von der Größe ab; Einzelberatungen, das sind so Coachings, aber wenn ich wirklich einen Restrukturierungsprozess habe, dann mache ich als Einzelberater ein Coaching, aber keine Beratung. Wenn's wirklich darum geht, eine Beratungsarchitektur zu machen, wie soll das funktionieren? Und insofern gehe ich natürlich von einer ganz anderen Größenordnung aus. Und in einer Person? - ich glaub', dass das Grundverständnis da sein muss, weil sonst ist die Interaktion zwischen diesen unterschiedlichen Vertretern von Beratungsansätzen ganz schwierig, sonst ist ja gar keine Kommunikation möglich.

Ich habe erlebt, beide Vertreter reden von „Prozess“, bis ich ihnen gesagt hab': Ja, was verstehen Sie eigentlich unter „Prozess“?; und dann stellt sich heraus, die reden völlig Unterschiedliches, wenn sie den Begriff „Prozess“ verwenden. Das heißt, rein von der Terminologie her, könnte man, wenn maninhört, den Eindruck haben, die reden eh vom Gleichen - sie reden aber von ganz was Anderem.

Ja, Prozess im Geschäftsprozessmanagement, da würde' Ihnen jeder McKinsey-Mensch sagen: Ja selbstverständlich haben wir das in unserem Angebot. Er meint aber unter Prozess einen linearen Ablauf, und das ist ganz was anderes, wie wenn ein Prozessberater oder systemischer Prozessberater von Prozess redet.

Und das war für mich erstaunlich zu beobachten, dass die lange Zeit das gar nicht hinterfragt haben, diese Terminologie, und erst furchtbar erstaunt waren, wie es dann zu solchen Missverständnissen kommen kann; und das hängt genau damit zusammen, dass sie eben zwar den gleichen Begriff verwenden, aber die Bedeutung des Begriffes ist völlig was anderes.

I: O.k., schwenken wir jetzt rüber auf die Non-Profit-Organisationen und das Ganze im Sportsponsoringkontext. Wir hätten da Non-Profit-Organisationen, aber jetzt im Verständnis von Sportvereinen, die sehr wohl professionell geführt sind. Ausgehend von dieser Konstellation, die wir eingangs besprochen haben: Können Sie sich vorstellen, dass hier der komplementäre Beratungsansatz zur Anwendung kommt, und wenn ja, wie?

B: Also erstens einmal, würde' ich sagen, um zu wissen, welchen Ansatz ich anwende oder einsetzen soll, muss ich dort eine Organisationsdiagnose machen, weil ich kann nicht am grünen Tisch - genauso wenig, wie ich eine Forschungsfrage hab', ich kann nicht sagen, ich verwende die und jene Methode, ohne zu wissen, was ist das Thema.

Und erst, wenn ich das Thema weiß, wenn ich die Situation verstehen kann, vor Ort, dann kann ich seriöserweise entscheiden, was ist sozusagen der adäquate Ansatz, um das zu bearbeiten. Ich kann das nicht vom grünen Tisch, das wäre' aus meiner Sichtweise völlig unseriös. In der Realität läuft es oft so: Was kann ich als Berater dem anbieten, und das wird dann dem drübergestülpt. Aber das ist für mich nicht seriöse Beratung.

Also insofern kann ich die Frage eigentlich nur so beantworten, dass ich sag': so wie Sie mir die Frage gestellt haben, muss ich sagen, kann ich sie nicht beantworten.

I: O.k., das heißt, gehen wir jetzt von einer Organisationsdiagnose aus, im Sinne von, dass dort einmal eine Erhebung des Ist-Standes gemacht wird, im Sinne von: Wo will die Non-Profit-Organisation hin, welches Ziel wird dort verfolgt, welche Strukturen gibt es in der Non-Profit-Organisation, passen die überhaupt zu diesem Ziel? Vereinfacht gesagt jetzt, meinen Sie das unter Organisationsdiagnose?

B: Wenn ich eine Diagnose erstell' von einer Organisation, dann ist es so, dass mir der Auftraggeber - der hat ein Problem, und dann kann ich sagen, o.k., das ist Ihre Auftraggeberperspektive, das ist eine Perspektive. Was die mit der Organisations- oder Vereinswirklichkeit zu tun hat, ist eine andere Geschichte, weil ich natürlich davon ausgehen muss, dass es Organisationen - oder Verein ist jetzt für mich auch eine Organisation - mir unterschiedlichen Interessen gibt; da gibt's unterschiedliche Subsysteme da drinnen, und insofern macht es Sinn sich einmal anzuschauen: Wie sehen denn das die einzelnen Interessensgruppen. Und von dem ausgehend kann man - natürlich vom Fokus her, was die ursprünglich Thematik war, muss eben entweder über Beobachtung oder über Gespräche, die man führt mit den Vertretern der unterschiedlichen Interessensgruppen; und dann wird sich eben zeigen:

Liegt's daran, dass die dann sagen, unsere momentanen Strukturen, die wir haben, die sind vollkommen inadäquat oder halt problematisch, um unsere Ziele zu verfolgen, ja, und sich gut nach außen darzustellen oder was auch immer; oder man sagt: Naja, eigentlich die Strukturen sind ja nicht so schlecht, aber, wenn man sich anschaut, wie bei uns die Kommunikation funktioniert, oder eben nicht, dann wird's etwas geben, wo man sich die Kommunikation anschauen kann, ja. Oder es stellt sich heraus, dass dieser Verein ganz stark darunter „leidet“, unter der Geschichte, unter den Vorgängern, es ist grad' ein Generationswechsel, keine Ahnung. Aber das sind Themen, die in der Regel bei einer Organisationsdiagnose herauskommen. Also was ist, was bewegt diese Organisation, und vor allem auch, was sind die gegenseitigen Erwartungen, wie stehen sie mit ihrer Umwelt sozusagen in Verbindung, was sind denn aus der Sichtweise der unterschiedlichen Gruppierungen überhaupt die relevanten Umwelten?

Die einen sagen vielleicht: unsere Sponsoren, die sind ganz wichtig; die anderen sagen: nein, das stimmt ja gar nicht, das sind ja unsere Fanclubs oder die Sportler selber; oder irgendwas, ja, also wer sind die überhaupt? Und da kann es eben sein, dass sich herausstellt, dass die einzelnen Interessensgruppen unterschiedliche Prioritäten haben und dass allein schon aus dieser unterschiedlichen Priorisierung es zu Meinungsverschiedenheiten kommt, die aber gar nichts damit zu tun haben, dass die nicht miteinander können, sondern das hat was damit zu tun, weil sie einen unterschiedlichen Blick darauf werfen, weil sie eben der Meinung sind, im Moment, wenn wir nicht die Sponsoren gewinnen, dann können wir alles andere schmeißen; die anderen sagen, also wenn wir nicht auf unsere Sportler schauen, dann ziehen wir nicht mehr; und jeder Vertreter von einer unterschiedlichen Gruppierung hat wahrscheinlich ein unterschiedliches Bild; und die Dritten sagen, na bitte wenn wir jetzt zwei Sponsoren haben und Sportler haben, aber was machen wir, wenn wir jetzt kein Fans haben und niemand kommt, dann kann man auch nichts damit anfangen.

I: Das heißt jetzt ganz plakativ für mich, wenn ich's noch einmal aufzeichnen darf: Ich befind' mich jetzt in der Beratung dieser Organisation, und Sie sagen, es ist entscheidend jetzt einmal eine Organisationsdiagnose durchzuführen - ich will einmal wissen, was los ist - was für mich vollkommen nachvollziehbar ist. Jetzt einmal starte ich, indem ich einmal sage: Das sind meine Beratungselemente, rein fachlich orientiert, was die Beratung betrifft, Erarbeitung eines Sponsoringkonzeptes; und jetzt hab' ich aber, so wie diese „Curve of Behaviour“, die es gibt, wo wir nicht wissen, auf der einen Seite der Input, wir kennen den Output nicht, das heißt, diese Beziehungsebene hab' ich dazwischen, und das wirft mir meine fachlichen Blöcke immer wieder weiter nach hinten, weil hier gearbeitet werden muss. Und aus meiner Sicht versteh' ich jetzt diese Organisationsdiagnose so, dass eigentlich schon ein Element aus der Prozessberatung vorneweg geschaffen wird.

B: Jeder McKinsey-Mensch wird Ihnen sagen: Selbstverständlich gibt's eine Diagnose. Kein McKinsey-Projekt würde ohne Diagnose arbeiten! Was glauben Sie, was die machen? Das ist nicht etwas ... die machen vielleicht keine systemische Organisationsdiagnose, ja, aber es ist doch absurd zu glauben, allein schon aus ökonomischen Gründen, ja, machen die das.

I: Ja, aber wenn Sie sagen, es wird erhoben: Wie sehen das die unterschiedlichen Interessensgruppierungen, wie wird kommuniziert, welche Strukturen gibt es, haben die unterschiedliche Vorstellungen: Wir müssen die Spieler forcieren; Nein, wir brauchen die Sponsoren; dann ist ja das schon systemisch, oder?

B: Ah, ich würde' sagen, ja, das ist ein Teil; aber ich glaube, dass Sie im Moment ein Problem haben, ja? Sie kennen offensichtlich die systemische Organisationsberatung sehr gut, ja, da kennen Sie sich aus. Und jetzt ist alles, was da drum - also das tun Sie dort hinein.

Und das ist die Frage, ob nicht - man muss auch sich die andere Seite anschauen und nicht einfach sagen, weil na klar machen die auch ihre Gespräche, die machen zum Teil sehr viel mehr Gespräche. Es kann sein, dass die systemische Diagnose vielleicht zu wenig - und da kommen wir dann schon zum komplementären Ansatz - vielleicht sich zu wenig für Bilanzen z. B. interessiert, ja. Das ist sicherlich etwas, was die nicht unbedingt so im Fokus haben, ja. Aber (weil sie's zum Teil auch nicht können, ja, die können nicht einmal eine Bilanz lesen, ist mir aufgefallen, selbst ich als Soziologin kann eine Bilanz halbwegs lesen) - aber trotzdem kommt es darauf an, wenn der Auftrag ist z. B. im Sinne von: Wir haben ziemliche ökonomische Schwierigkeiten; dann wird dabei in der Diagnose genau dieser Aspekt eines verstärkten Fokusses bedürfen, klarerweise ja. Aber das dann automatisch der systemischen zuzuordnen, da tät' ich mir schwer. Drum hab'

Ich immer gesagt, Sie müssen immer auch: Was ist der Auftrag, was ist da inhaltlich - und von dem ausgehend kann ich dann meine Befragungen, Beobachtung durchführen; und es kann auch sein, dass ich mir dann die Bilanzen anschau', und dann geh' ich in die Buchhaltung, und dann schau' ich mir die Geschäftsberichte der letzten fünf Jahre an: Geht's da immer weiter hinunter? Warum ist das so? - das gehört genauso dazu, ja.

I: Das heißt aber, es wäre' deshalb auch optimal, wenn eben die Interaktion von Fach- und Prozessberater stattfindet, weil ja der Fachberater da ist, um Kennzahlen zu analysieren

B: Genau! Und dann, wenn er sagt, o.k., wir haben den und den Missstand, und das und das ist das Problem; dann kann man dort auch sozusagen verstärkt ansetzen.

I: Genau, das mein' ich; und beispielsweise, wenn es heißt: Der Fachberater kommt von der Sportberatungsagentur als Beratersystem von außen heran und sagt: O.k., die Vereinsbilanz, dort und dort und dort gehört angesetzt, Personal, Kosten und so weiter, was auch immer, und der systemische Berater kommt dann von der anderen Seite und sagt: Wieso haben die innerhalb des Vereins unterschiedliche Ansichten und warum wird da so und so kommuniziert - vielleicht spielt da das auch mit, dass es zu, wie du sagst, diesen Kennzahlen kommt.

B: Genau, und die Schwierigkeit ist: Wenn sozusagen nur ein Ansatz ist, wenn die Kompetenz von nur einem Ansatz da hineingeht, dann, wenn ich gleichzeitig, so wie ich das halt bin, einen konstruktivistischen Ansatz hab', ja, dann weiß ich natürlich auch, dass ich die blinden Flecken in jenem hab', wo ich nicht meine Kompetenz hab', und ich konstruier' mir meine Organisationsdiagnose genau so, dass ich die Defizite und Probleme dort sehe', was ich kenn'; so wie ein Psychologe immer in einer bestimmten Richtung argumentieren wird oder auch ein Soziologe, ja, auch ein Betriebswirt oder ein Techniker. Deswegen ist es wichtig, außer es ist von vornherein schon völlig klar, schon von der Anfrage - wenn's um steuerliche Sachen geht, dann werde ich nicht lang da eine Komplementärberatung machen, ja; und das ist aber auch alles Beratung, sondern da werd' ich einen ordentlichen Steuerberater organisieren. Aber dann gibt's halt so diese Graubereiche, wo das nicht so eindeutig ist; und dann macht's Sinn schon bei der Diagnose darauf zu achten, dass eben unterschiedliche Kompetenzen da hineingehen.

Und das ist ähnlich, wenn ich ein Forschungsprojekt mach'. Wenn ich in einen bestimmten Bereich hineingehe, dann schau ich auch, dass ich nicht nur einen Betriebswirt, sondern unter Umständen ein juristische oder technische Kompetenz drinnen hab', um möglichst diese blinden Flecken ein bisschen wenigstens zu beleuchten.

Und wo ich Ihnen teilweise Recht geben würde': Also ich würd's nicht so sehen mit „systemisch“ und „fach“, sondern die eigentliche Differenz ist:

Hab' ich eine konstruktivistische Herangehensweise oder nicht; und wenn ich eine konstruktivistische hab', dann kann ich sehr wohl, und das war immer mein Argument, auch bei der Komplementärberatung: konstruktivistischer Zugang heißt: nicht diese Ausschließlichkeit, was die Prozessorientierung und systemische Orientierung bedeutet, sondern, dass ich auch die fachliche Komponente drinnen haben soll, ja, und immer jeweils schau': Was ist im Moment das, was gefragt ist.

I: Das heißt, das Entscheidende ist, diese beiden Ansätze nicht getrennt voneinander zu seh'n, sondern nur die Wechselwirkung zwischen den beiden führt zum Erfolg eigentlich.

B: Genau, ich muss vor allem am Anfang die Offenheit haben zu sagen: O.k., ich kann nicht im Vorfeld wissen, was die wirklich brauchen, und auch wenn sie mir sagen, ich brauch das und das und das, dann ist das eine Perspektive und nicht die Perspektive von allen anderen: Und das ist ein konstruktivistischer Zugang.

I: O.k., das heißt jetzt: Gehen wir davon aus, dass wir eine Organisationsdiagnose durchgeführt haben, und die Ziele sind klar bei allen Beteiligten -

B: Wobei man natürlich sagen muss, Ziele verändern sich auch...

I: Ja, aber die eingangs definierten; und würden Sie jetzt sagen, dass hier der komplementäre Ansatz zur Anwendung kommen kann?

B: Ich tu mir irrsinnig schwer mit Ihren „wenn - dann“, das ist ein kausales Muster. Selbst wenn ich sag', die Diagnose geht in die Richtung, dann heißt das ja nicht, dass ich dann immer nur in die Richtung geh', sondern es kann sich ja dann herausstellen, hoppla, jetzt brauch' ich aber doch jemanden, der hier z. B. ein Sponsoringkonzept - das kann ja durchaus sein, dass das dann notwendig ist, auch wenn es sich am Anfang nicht abgezeichnet hat. Und das mein' ich, warum ich so penetrant auf der Offenheit bin.

Wenn ich ein Stück weit prozessorientiert oder konstruktivistisch ausgerichtet bin, und Komplementärberatung heißt ja für mich schon, dass die Prozessorientierung auf jeden Fall auch gegeben ist. Die Message ist: Seien Sie vorsichtig! Ich weiß ja, dass es irgendwie angenehm wäre, zu sagen: So und so ist es! Es ist NIE so und so!

I: Ja, absolut. Abschließend vielleicht noch. Gibt's für Sie Kritikpunkte am komplementären Ansatz?

B: Natürlich. ich glaub', das ist was, was völlig in den Kinderschuhen steckt. Es gibt in keinster Weise, wie übrigens über die gesamte Beratungsszene, es gibt so gut wie keine systematischen Evaluationen. Ich mein', da werden Milliarden umgesetzt und das ist aber so was von nicht erforscht, dass ich ja nur gespannt bin, wie lange sich das noch hält; und, so wie Sie vorhin schon gesagt haben, das verwenden jetzt schon alle. Das ist ein boomender Markt, es drängen immer mehr Leute in diesen Dienstleistungssektor da hinein, und es ist im Grunde genommen nicht erforscht. Es gibt nichts Systematisches, wo man sagen kann: Was bringt denn das eigentlich? Und ich versteh' die Kundensysteme, die mittlerweile sagen, sie täten schon ganz gern wissen, was das bringt, wenn die da so viel Geld investieren. Aber das betrifft jetzt nicht nur den komplementären, sondern das ist insgesamt diese gesamte Beratungsbranche, und man weiß überhaupt nicht gesichert, wie sich Organisationen durch Beratung verändern. Das ist null erforscht. Dass das die Komplementärberatung, zumindest, was ich mit K & M mitgekriegt hab', ganz besonders betrifft, ist, ist klar, weil das extrem jung ist, ja; und wie sauber und seriös in der Situation damit umgegangen wird, das kann ich überhaupt nicht beurteilen, das weiß ich nicht. Was ich sehe', ist, dass es in der Community zum Teil große Skepsis gibt, dass man sagt: Also das hat man eh schon immer gemacht; oder dass man sagt: Na so, wie sich die das vorstellen, das geht überhaupt nicht ...

I: Aber „Das hat man eh schon immer gemacht“ wäre eigentlich gar keine Kritik, sondern eine Bestätigung.

B: Ja, die Kritik ist die, dass es hier einen Etikettenschwindel gibt.

Also, ich glaub', wenn's um den komplementären Ansatz geht, der steckt schlicht in den Kinderschuhen, und es gibt keinerlei empirische Forschung darüber sowie für den gesamten Beratungsmarkt.

I: O.k. Kinderschuhe würde aber gleichzeitig auch bedeuten, dass noch ein enormes Potenzial da ist.

B: Selbstverständlich. Nur kann man jetzt kaum sagen, vor allem in Anbetracht der globalen Situation - normalerweise kann man einen Trend beobachten: Je schwieriger die ökonomische Situation ist, desto eher tendieren Unternehmen dazu sich auf Altbewährtes zurückzuziehen und - in ihrem Sinne - weniger Risiko einzugehen; weil sie halt glauben: Ich mach' lieber das, was man vorher auch schon gemacht hat, da weiß ich wenigstens, worauf ich mich einlass'. Ob das jetzt im Sinne des Unternehmens eine Risikominimierung ist, oder nicht, das sei einmal dahingestellt, aber in der Denklogik des Managers oder der Managerin ist es allemal so.

I: O.k., sehr gut. Vielen Dank.

#### **Interview 5:**

I: Beginnen möcht' ich ganz allgemein: Wie schätzen Sie die momentane Situation am Beratermarkt ein, wie lässt sich die kurz charakterisieren und welche Trends und Entwicklungen zeichnen sich ab?

B: Also, die momentane unmittelbare Situation ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit und Unklarheit gekennzeichnet; man merkt, dass nahezu jede Art von Unternehmen im Moment entweder von einer Wirtschaftskrise betroffen ist oder zumindest, glaubt es sein zu können - die meisten spüren's eher schon, aber nach wie vor nicht alle, und von daher extrem vorsichtig disponieren. Also Beratungsprozesse, die sie nach hinten verlagern oder in die Länge ziehen, wo man erst einmal Entscheidungen abwartet oder wie man da weitertut, bzw. wo sich auch die Nachfrage einfach verschiebt Richtung eher kurzer, kleiner Interventionen als sozusagen großer Projekte.

Das zweite, wenn man das Feld, in dem wir unterwegs sind, sieht, dann ist typischerweise immer ein Teil auch, dass man auch Ausbildung macht, also Führungskräfteentwicklung oder Ähnliches.

Da haben viele Organisationen, die stärker von der Krise betroffen sind, inzwischen die Notbremse gezogen und frieren da die Budgets komplett ein, fürs gesamte Jahr 2009, und ich vermute, dass das derzeit eine Situation ist, wo auch einige Berater in Schwierigkeiten kommen werden.

Was ich ansonsten vom Markt höre, ist, dass nahezu alle großen Managementberater massiv die Krise spüren, riesige Ausfälle haben und teilweise auch schon überlegen müssen, Personal abzubauen. Es gab schon regelrecht richtige Einbrüche.

Als grundlegende Entwicklung ist schon seit den letzten Jahren festzustellen, dass die Ansätze voneinander lernen; im Sinne von klassische Managementberatung baut mehr Prozesskompetenz auf, die haben eine irrsinnig hohe Prozesskompetenz, aber für eine spezifische Vorgehensweise, das können sie extrem gut and besser als irgendwer sonst; nur wenn man die anpassen müsste, tun sich die unter Umständen schwer auf die vorhandene Systemrationalität. Und diejenigen, die eher von der Prozessberatungsseite kommen, auch viele systemische Berater, versuchen zumindest auch inhaltliche Kompetenz aufzubauen.

I: Das heißt, wenn man jetzt die klassischen Methoden und Ansätze, wie sie vorher schon genannt wurden, betrachtet: Kann es durchaus sein, dass sich die Beratung auf geänderte Marktbedürfnisse in Zukunft insofern anpassen muss, dass beispielsweise eine verzahnte Anwendung von mehreren stattfindet, von Fach- und Prozessberatung?

B: Ja, wobei ich eben glaube, dass diese Trennung möglicherweise auch überinterpretiert worden ist, in dem Sinne, dass die einen eben grundlegend etwas zu wenig auf Prozesse und Systemsituationen und -konstellationen achten und Systemrationalität; und andere vielleicht zu sehr glauben, dass man ohne inhaltliches Verständnis die Prozesse einfach irgendwie machen kann und das System einfach aus sich selbst heraus alles schon erzeugen kann, wenn man den Prozess sozusagen nur gut steuert. Ich glaub' dass das schon immer so war, dass es beides braucht, dass es einfach so eine Neuentdeckung gibt, und das hat zum Teil, vermute ich, damit zu tun, dass auf Seiten von Managementberatung das einfach nicht mehr länger geht, dass einem der Ruf nachhängt, Dinge zu entwickeln, die möglicherweise inhaltlich brillant sind, die aber niemand umsetzt in den Organisationen. Es hat da auch viele Rückschläge gegeben.

Also viele prominente Unternehmenspleiten, da stecken überall massiv Berater dahinter, und meistens die ganz großen, und das ist einfach in Teil; und das andere ist, dass es einfach nicht reicht als Psychologe oder Soziologe mit 'ner Prozesskompetenz in die Unternehmen hineinzugehen, das wird mit der Zeit natürlich kompensiert mit der Erfahrung, die die Leute auch aufbauen, aber es braucht trotzdem ein gewisses

Grundmaß an betriebswirtschaftlichem Verständnis, in manchen Fällen sogar ein Basis-Branchen-Know how; je nachdem, was man halt macht, ja. Wenn's drum geht an Spielregeln der Zusammenarbeit in einer Organisation zu arbeiten, dann ist das vermutlich nicht in dem Maße erforderlich, als wie wenn's drum ginge, mit einem Forschungsteam an Strategie zu arbeiten.

I: O.k., Titscher, beispielsweise schreibt 2001, dass das systemische Element in der Selbstbeschreibung von Beratern eigentlich nicht mehr vorkommt, was mich sehr verwundert und wo auch einiges widerlegt wurde. Sehen Sie jetzt das systemische Beratungselement als eine Art Modeerscheinung der letzten 10 bis 15 Jahre oder ist es ein Element in der Beratung, das einfach nicht wegzudenken ist?

B: Ich glaub', das ist das zweitere, ich glaub', dass das eindeutig Mainstream wird, gut etablierter Mainstream. Die junge Manager- und Führungskräftegeneration zeichnet sich schon dadurch aus, dass der Anteil derjenigen, die auch systemisch denken können, wesentlich höher ist. Es gibt ganz viele Organisationen, wo ich sagen würde, die haben ein mittlerweile so hohes internes Maß an systemischer Kompetenz, dass es eindeutig etwas ist, was kein Modetrend ist; aber vielleicht in der Vermarktung ein Modetrend, das mag durchaus sein.

Und ich glaube, dass das schlicht auch unausweichlich ist, weil das hört sich zwar banal inzwischen an, das ist eine Binsenweisheit, dass Komplexität und Dynamik permanent steigen, aber es ist halt tatsächlich so, das Systemische ist da sozusagen eine Möglichkeit damit besser zurechtzukommen. Deswegen, glaub' ich, wird sich das eindeutig etablieren, aber es wird sich vielleicht nicht mehr so nennen. Und vielleicht noch ein anderer Aspekt davon ist, ich glaube, dass die Anschlussfähigkeit des Begriffes „systemisch“ in einer Community, in der wir uns auch eben bewegen, extrem hoch ist, und da ist das selbstverständlich geworden; und in einer anderen Community, wenn Sie die klassischen Manager nehmen, die man auch in den Zeitungen findet, da können wahrscheinlich zwei Drittel schlicht gar nichts damit anfangen.

I: Dieses Bewusstsein ist einfach nicht vorhanden für diesen Ansatz.

B: Ja, zum einen das, und zum anderen, die verbinden damit nichts; und wenn sie dann versuchen systemisch zu erklären, da legen sich die meisten ziemlich schnell aufs Glatteis; das kann ich unmöglich kurz und knapp erklären, weil das hat ja auch viel mithaltungsfragen zu tun - das ist ja ein langfristiger Prozess - die einfach nicht so linear vermittelbar sind wie so manches andere. Was die Grundlage oder der Inhalt von Controlling und Marketing ist, das kriegt man, glaub' ich, noch leichter erklärt als die systemische Beratung wäre.

I: Was verstehen Sie grundsätzlich eigentlich unter dem komplementären Ansatz? Wenn Sie ihn definieren müssten?

B: Der komplementäre Ansatz ist ein von einer Beratungsfirma gebrandeter, irrsinnig geschickt vermarkteter Beratungsansatz, der aus meiner Sicht von der Marketingseite des Beraters brillant ist, von der inhaltlichen Seite versteh' ich das als den Versuch quasi inhaltlich Kompetenz und Prozesskompetenz noch besser zu vereinigen, und das, glaub' ich, sollte das Credo generell von einer guten Beratung sein. Um wirksam zu sein, kommt's mal mehr auf das eine an und mal mehr auf das andere, aber es gibt niemals eine Situation, wo's das eine ohne das andere gäbe.

I: Das heißt, betrachten wir jetzt konkret diese Dreierkonstellation bei Berater, Verein und Sponsor in Form eines Unternehmens - könnten Sie aus Ihrer Erfahrung bei Sponsoringprojekten heraus sagen, inwieweit es hier Sinn machen würde, den komplementären Beratungsansatz anzuwenden, bzw., wenn ja, wie?

B: Ich glaub', eine Frage, die mich vorneweg beschäftigen würde, ja, angenommen wir würden so eine Anfrage bekommen, dort zu unterstützen, zu beraten; ist die Grundfrage jeder Beratung, die einfach zu klären klingt und meistens irrsinnig komplex ist:

Wer ist hier überhaupt der Klient, also wen würde ich überhaupt beraten? Ich versteh' das aus dem, was Sie vorher erklärt haben, dass sozusagen die Non-Profit-Organisation oder Verein, mein Klient wäre, den ich beraten würde, unter anderem mit dem Fokus darauf: Wie kommen Sie denn mit ihrer Umwelt, Sponsor besser zurecht. Ich glaub', dass sozusagen in diesem Feld, dass es dort geht; Sponsoren zu akquirieren, die Zusammenarbeit mit ihnen zu verbessern, die Kooperation und letzten Endes größere Funds auch zu raisen, und damit vielleicht auch Mehrwert für den Sponsor zu generieren. Dass etwas ist, was von der Prozessseite irgendwie etwas Spezifisches hat, wenn man sozusagen die Konstellation sich anschaut und zum anderen dieses Sponsoringgeschäft an sich, oder man könnt's auch anders nennen: Fundraising - etwas extrem Spezifisches ist, wo ich auch kein Fachmann und Experte bin, aber ich weiß, durchaus im näheren Umfeld haben wir auch Personen, die sich einfach als Fundraisingberater auch verdingen, bzw. die...

I: Da ist man schon sehr in einer Nische, oder?

B: Genau, die beraten sozusagen die Non-Profit-Organisationen, wie sie besser Funds raisen können. Oder es gibt eben auch spezifische Organisationen, deren Job es ist, solche Funds zu raisen, und dafür bekommen sie einen bestimmten Anteil; die haben sozusagen noch eine spezifische Dienstleistungsfunktion, die weit über Beratung hinausgeht, die machen das halt einfach.

I: Was auch wieder sehr stark in den Akquise-Bereich hineinreicht, wahrscheinlich.

B: Absolut, ja. Und von daher, denk' ich mir, hat das sozusagen einiges an inhaltlichen Fragen, die abzudecken wären, wo ich jetzt sagen würde', das ist jetzt nicht mein Fachgebiet, da kenn' ich mich so nicht aus; und dann ist die Frage, wie viel Problemlösungskompetenz hat diese Non-Profit-Organisation überhaupt selber.

I: Wo wir dann einen Punkt erreicht hätten, wo es auch darum geht, die Non-Profit-Organisation sozusagen einer Organisationsdiagnose zu unterziehen im Sinne von: Welche Strukturen sind vorhanden, welchen Nährboden treffe ich dort, was ist vorhanden bei den Mitarbeitern und so.

B: Genau. Also das ist der eine Aspekt, und das andere hat mit den Relationen zu tun. die erste Grundfrage: Wer ist überhaupt mein Klient?; die zweite: Was ist überhaupt das Thema, um das es geht?

Von der Ausgangssituation, wie Sie kurz skizziert haben, könnte ich mir auch Unterschiedliches vorstellen, um was es geht. die haben einen Sponsor, mit dem arbeiten sie seit Jahren zusammen und der sagt jetzt, angesichts der Wirtschaftskrise müsst ihr damit rechnen, dass wir ab März nur noch ein Drittel von dem überweisen können, was wir bisher überwiesen haben. Dann ist das eine völlig andere Situation als wenn die das Grundproblem haben, dass die im Moment gar keine Sponsoren haben und dieser Sponsor einfach nur eine gedachte Umwelt ist, die sie erst mal akquirieren wollen oder müssen. Und das Dritte ist, die sind in einer ganz recht guten stabilen Arbeitsbeziehung, haben vielleicht sogar eine längerfristige Vereinbarung, aber irgendwie scheppert's bei denen, irgendwie funktioniert's nicht in der Zusammenarbeit, was immer das sein mag. Die haben möglicherweise eine recht unterschiedliche Form von Kommunikation, oder unterschiedliche Vorstellungen der Ziele - genau, also bis hin dazu, dass es, was ich auch schon erlebt hab', dass es eine Konstellation geben kann, wo es einfach in der Organisation scheppert, weil nämlich - also nehmen wir mal eine Ökologiegruppe, die sozusagen sich dem Umweltschutz verpflichtet fühlt, als Pressure-Group agiert, lässt sich von einem Chemieunternehmen sponsern. Da wird's welche geben, die sagen, das brauchen wir das Geld, damit wir unsere Arbeit machen können, und gerade mit denen sollt' man zusammenarbeiten, weil die haben's wirklich nötig einmal ein ökologisches Gewissen aufzubauen; versus die anderen, die sagen, das ist genau das Böse, gegen das wir kämpfen müssen, jetzt lassen wir uns von denen kaufen.

Also da könnt' es auch schon Themen geben, die sozusagen in der Organisation der Non-Profit-Organisation quasi auch noch drinnen liegen. Und je nachdem, worum es sozusagen geht - das sind jetzt vier Ideen, die ich hab', worum es gehen könnte, es kann ja auch um ganz was anderes noch gehen oder um Facetten davon - braucht's eine unterschiedliche Mischung jeweils sozusagen, worauf der Fokus eigentlich liegt. Die Grundvorgehensweise wäre für uns immer zu schauen, was ist einerseits die Ausgangssituation, was ist zweitens das angestrebte Zukunftsbild und was haben wir dann für Annahmen, wie man da sozusagen überhaupt hinkommen könnte. Wie kann man dort wirksam werden, um diese Wirkungen zu erreichen, die das Klientensystem erreichen möchte.

I: O.k., das heißt, so wie ich das jetzt verstehe, ist es zuerst erforderlich hineinzuschauen: Ausgangssituation, eine Ist-Stand-Erhebung: wo befinde ich mich eigentlich in meinem Klientensystem; dann hinreichend auf die Zukunftsvision: wie kann ich das erreichen; und das Ganze jetzt hinsichtlich der komplementären Beratung so, dass man nicht sagen kann, ich setze jetzt ein inhaltliches Element und dann folgt ein Prozesselement, sondern das muss situationselastisch erfolgen.

B: Absolut, ja. Wobei ich eben auch noch sozusagen einen kleinen Schritt zurückgehen würde vor diese Diagnose. Das, was ich jetzt gesagt hab', das kann schon alleine überhaupt einmal eine Auftragsklärung sein, da macht man natürlich auch einen Diagnoseschritt, aber im Endeffekt spielt sich das möglicherweise in einem 2-Stunden-Gespräch ab.

I: Es kann ja auch durchaus sein, durchaus nachvollziehbar für mich, dass es überhaupt von Vornherein schon zum Scheitern verurteilt ist, weil das Ganze in zwei komplett andere Richtungen geht: Vorstellung des Sponsorships von Unternehmensseite und Vorstellung von NPO-Seite.

B: Genau.

I: Da müsste man eigentlich als Berater im Vorfeld schon darauf hinweisen, dass es wenig Sinn macht, oder?

B: Ja, es kommt drauf an. Also ich glaube, es gibt immer sozusagen da noch eine Ebene tiefer. Also wenn man jetzt einmal als Ausgangssituation nimmt, es gibt die Non-Profit-Organisationen, es gibt den Sponsor und der sponsert die auch, und die arbeiten tatsächlich schon irgendwie zusammen. Und jetzt gibt's eine Situation, wo neue Unklarheiten entstehen, weil der eine in die andere Richtung irgendwie weg will oder der andere will irgendwelche Budgets kürzen, oder es sind ausgerechnet ein paar Leute, die sich nicht so gut miteinander vertragen. Was auch immer das sein mag, dann gibt es zwei Aspekte: Das eine ist, immer darauf zu schauen, wie diese unterschiedlichen Parteien sich so die Wirklichkeit konstruieren, also was sie da so sehen, und dazu gibt's möglicherweise noch Dritte, die auch noch was dazu sagen können. Das andere ist sozusagen die Frage, wer ist dann eigentlich mein Klient? Wenn es wirklich um die Kooperation zwischen dem Sponsor und der Non-Profit-Organisation geht, kann es möglicherweise auch sein, dass das Klientensystem eigentlich diese Relation zueinander ist, was auch einen riesen Unterschied auch jeweils machen würde. Also das müsste man quasi konkretisieren.

I: Das heißt aber, gehen wir jetzt davon aus, dass es jetzt eine Auftragsklärung gibt, die übereinstimmt, also wo eine Übereinstimmung herauskommt, eine Organisationsdiagnose der NPO, wo man jetzt auch sagt, o.k., hier sind die Strukturen vorhanden, hier gibt es eine konkrete Zieldefinition, die auch realistisch ist, usw. Glauben Sie, dass der komplementäre Ansatz hier gut Anwendung finden könnte?

B: Na, was wäre denn so eine Situation, worum's gehen würde in der Beratung, also was wäre' der Auftrag der Non-Profit-Organisation an den Berater oder was würde sich die hier erwarten oder wie beschreiben die das Problem, zu dem wir quasi gerufen werden?

I: Zum einen kann's sein, dass der sagt: O.k., wir verlangen vom Berater inhaltlich orientiert ein Sponsoringkonzept, mit dem wir dann an die Umwelt Sponsoringunternehmen herantreten, ja, das ist dann der inhaltliche Aspekt; und dann würde' ich mir vorstellen, von außen heran könnte es dann so sein, dass ein Prozessberater sozusagen hinzugeschaltet wird und sich eben diese Dinge anschaut, wie besprochen, auf Beziehungsebene. Lässt sich das vereinbaren, passt dieses Konzept überhaupt?

B: O.k., verstehe. Ja, grundsätzlich geht's darum um beides. Das, was man jetzt noch schauen könnte, die Grundfrage ist: Wie viel inhaltliche Kompetenz ist in dieser Non-Profit-Organisation vorhanden, um sozusagen selbst so ein Konzept, ein solche Sponsoringstrategie auch zu entwickeln, ja?

So wie Sie's beschreiben, könnte man jetzt unterstellen, in dem Fall, den Sie vielleicht vor Augen haben, ist nicht genug inhaltliche Kompetenz einfach in der Organisation da. Die muss ich von außen mit dazubringen, z. B. durch jemanden, der entsprechendes Know-how hat, wie so ein Sponsoringkonzept überhaupt ausschauen müsste, auf was Sponsoren überhaupt anspringen, worauf achten die, was sind vielleicht auch Fallstricke, und all die Fragestellungen, die dort relevant sein können, mit reinbringen. Dann macht das Sinn, auf jeden Fall, so jemanden als Experten quasi mit hineinzubringen.

Das ist man möglicherweise selber, möglicherweise eine zweite Person, oder ist möglicherweise sogar eine zweite Beratungsorganisation, was ja auch sein kann, ja.

I: Das heißt, darauf zielt auch meine nächste Frage ein bissl ab: Sind Sie schon der Meinung, dass verzahnte Anwendung von Fach- und Prozessberatung nicht aus einer Hand erfolgen kann; sozusagen, dass ein Berater dies vereint; sondern dass es entweder zwei Berater, Fach- und Prozessberater miteinander interagierend müssen oder eben, wie Sie gesagt haben, eben zwei Organisationen sogar?

B: Das kommt sehr darauf an. Das kommt sehr darauf an. Ich glaube nicht, dass es zwangsläufig immer zwei verschiedene Beratungsorganisationen oder auch zwei verschiedene Berater sein müssen. Ich glaube aber sehr wohl an den Mehrwert einer Beratung, die aus zwei Beratern im Beratungsstaff besteht, weil es eben deutliche Vorteile bringt, dann ist meistens eins plus eins gleich drei. Und die könnten z. B. durchaus auch unterschiedliche Kompetenzen mitbringen. Was durchaus aber auch möglich ist, dass natürlich in einzelnen Fällen auch eine einzelne Person, ja, möglicherweise genügend Kompetenzen vom einen wie vom anderen sozusagen hat, ja. Da ist dann immer die Frage, wie komplex ist die Situation wirklich? Es gibt einfach ganz konkrete Situationen, man arbeitet mit dem Klienten, die sind sowohl sozial als auch inhaltlich so komplex, dass es - stellen wir uns nur mal sozusagen einen Workshop vor, der kann möglicherweise so komplex sein, dass es einfach klug ist, zu zweit zu arbeiten und auch möglicherweise sich ein Stück weit das auch aufzuteilen, der eine steht mehr sozusagen für die inhaltliche Kompetenz, bringt die stärker rein, der andere kann mehr auf den Prozess dort irgendwie achten; weil man z. B. mit den fünf Schlüsselpersonen aus der NGO arbeitet und das sowieso hoch anspruchsvoll wäre mit den Fünfen zu arbeiten, egal um welches Thema es grad' geht. Und dann kann das schon klug sein.

Das, was hinter dem komplementären Ansatz steht, das reicht ja manchmal noch weiter, und dort tauchen dann möglicherweise ruck zuck ganz andere Fragen auf, also, das kann man jetzt beliebig komplex konstruieren, aber man könnte vielleicht sich eine Situation vorstellen; da gibt's den Berater dieser Non-Profit-Organisation, der merkt, es geht um ein Sponsoringkonzept, da ist er vielleicht nicht der Fachexperte, und er holt jetzt jemanden dazu, der also ein absoluter Experte ist, der schon für zwanzig Organisationen solche Sponsoringkonzepte entwickelt und umgesetzt hat.

Es kann ruck zuck noch eine andere Komponente hineinkommen, nämlich: Wer führt diesen Prozess, wer steuert das Ganze, wessen Kunde ist die Non-Profit-Organisation und, Dinge, die mit dem Klienten an sich nichts zu tun haben, mit der Relation des Beratersystems, was dann eben aus zwei Beratungssystemen irgendwie besteht, die sich irgendwie miteinander koppeln. Und das, glaub' ich, sind in Wirklichkeit die Zentralfragen, die hinter dem, was der Komplementäransatz sozusagen zu bearbeiten versucht, stehen; die ungeklärt sind oder die immer schwierig sind. Zwei verschiedene Berater, das bringt einfach noch einmal eine bestimmte Dynamik rein, weil die in irgendeiner Weise ja auch arbeitsfähig werden müssen und sich organisieren, und da gibt es in der Regel halt keine natürliche Hierarchie, wie dies bei dem klassischen Managementberater so wäre, da können ein Partner, ein Principal und zwei Juniors irgendwie beliebig im Beraterstaff arbeiten, wie der zu ticken hat, das ist relativ klar. Das ist bei systemischen Beratern, nehmen Sie nur zwei Selbstständige, die zusammen dort mit einem Kunden arbeiten, ist das schon nicht mehr so klar.

Da gibt's 'ne traditionelle Beziehung, weil, was weiß ich, das wäre jetzt Ihr Kunde, diese Non-Profit-Organisation, und Sie nehmen nun mich mit dazu, da gibt's irgendwie noch eine Klärung; aber die heißen Eisen, zumindest meine Erfahrung, wenn zwei Berater zusammen arbeiten, vor allem wenn's zwei verschiedene Beratungsorganisationen sind, entspinnen sich genau an der Stelle. Da geht's nicht um den Inhalt, da geht's auch nicht um die Wirkung im Kundensystem. Weil das ist ja einleuchtend, dass wenn der eine mehr Fachkompetenzen einbringt und der andere mehr sozusagen versteht, was da im sozialen System gerade rennt, wenn das auf eigenartige Weise gerade irgendwie recht stressig wird, in der Situation, dass man sich da gut ergänzen kann. Aber die heißen Eisen liegen woanders.

I: O.k., das heißt, abschließend vielleicht noch: Jetzt ist die Komplementärberatung in den letzten zwei, drei Jahren von einem Beraternetzwerk sehr gut vermarktet worden und steht auch ein wenig als Nischenphänomen jetzt da. Gibt's eigentlich Kritikpunkte an dieser verzahnten Anwendung?

B: Von der so genannten Prozessberatung und der so genannten Fachberatung?

I: Ja, genau.

B: Also, eines; der Grundgedanke inhaltlicher Art des Beratungskonzepts ist - das liegt nicht nur auf der Hand, sondern das ist gelebte Praxis, meines Erachtens, in der systemischen Beratung; aber wie sich das dann wirklich organisiert, insbesondere das Beratersystem, das hat nur zum Teil etwas mit Konzept zu tun und ist einfach ganz viele Absprachen, Abstimmungen, Klärungen und Vereinbarungen, die man dort treffen muss, damit das für das Beratersystem intern gut funktioniert und damit das wirklich wirksam bleiben kann und der Fokus drauf bleibt, nämlich das Klientensystem zu unterstützen. Das ist, glaub' ich, so der eine Knackpunkt.

I: Das heißt, man muss auch des Öfteren vom eigenen Kurs abweichen.

B: Ja, beziehungsweise das Beratersystem muss ein Stück weit auch mehr an sich selbst arbeiten in dem Fall, ja.

Das ist so einer der grundlegenden Knackpunkte. Also je unterschiedlicher die Berater möglicherweise sind oder je mehr Hegemonieanspruch möglicherweise jemand auch dort hat, desto schwieriger kann das werden. Das ist ein Aspekt, und das, was ich zumindest von Komplementärberatung, wie das veröffentlicht und propagiert wird, kenne, bietet sozusagen keine andere Lösung. Aber das ist einfach ein permanenter Aushandlungsprozess. Das ist das eine, find' ich, was schwierig ist, das zweite.

I: Wenn es jetzt in der Literatur heißt: Das machen wir ja schon seit Jahren, das ist für uns nichts Neues, ist es ja eigentlich eine Art von Bestätigung und keine Art von Kritik.

B: Klar, klar; und ich würde' das nur nicht so vermarkten oder aufziehen, in gewisser Weise. Ich glaube, dass es sozusagen auf einem umgekehrten Weg ein Stück weit auch eine Abwertung von bestehenden Beratungsansätzen oder -praxis ist. So wie das halt oft eigentlich auch gemacht wird, was ja ein Erfolgsrezept ist, wenn man ein neues Konzept oder eine Idee oder einen Ansatz hat, dann macht man das klugerweise dadurch, dass man erst einmal das Alte abwertet. Also, wenn man sich so mit dem Feld „Strategie“ auseinandersetzt, ist so ein ganz großer Ansatz ja gewesen: der Kernkompetenzenansatz. Und die sind ganz klar damit angetreten, dass sie gesagt haben, alles was sie so in den sechziger, siebziger, achtziger Jahren gelernt haben, ist Schwachsinn; es kommt nicht auf den Markt an, um erfolgreich zu sein, sondern es kommt darauf an, dass man spezifisch einzigartige Kompetenzen hat und die nutzt. Und die haben sozusagen ihren Weg gefunden.

Ein Stück weit hat das natürlich auch diese Seite zu propagieren: Komplementärberatung, das ist ganz was Neues, das ist jetzt sozusagen die Lösung, weil das andere war alles Schrott, weil die einen, die haben keine Ahnung, worum es geht, aber können einen Prozess schön moderieren; und die anderen haben keine Ahnung, wie man irgendwie ein System in Bewegung bringt, wie man mit Menschen umgeht, aber sind dafür die absoluten inhaltlichen Cracks, die wissen alles über die Branche und wissen auf die Nachkommastelle genau, wie man in einem Strategiekonzept was wo hinschreibt. Und das hat ein bissl was von einer Abwertung, es ist ein bissl ein Marketinggag. Man könnte die Situation allerdings auch nutzen, um sich einzugestehen, welche Kompetenzen in dem Maß man möglicherweise bisher noch nicht hatte, wo man aufbauen sollte, und die einfach notwendig sind.

Das schleicht sich so ein bissl durch die Literatur einfach ein - und wir halten's aus.

I: O.k., gut, alles klar. Danke für das Gespräch.

#### **Interview 6:**

I: So, also, einleiten oder starten möchte ich einmal ganz grundsätzlich, ahm, wie schätzen Sie die momentane Situation am Beratermarkt ein, ahm, wie oder welche Einschätzungen können getroffen werden hinsichtlich Trends und Entwicklungen am Beratermarkt?

B: Ah, ich bin also selber überrascht worden, wie extrem überschwemmt der Beratermarkt ist, also es gibt Berater wie Sand am Meer, alle, alle Schattierungen, also im Sinne von alle Altersklassen, also auch Junge, Unerfahrene hüpfen in die Beratungswelt hinein, viele scheiden aus bestimmten Gründen, Überarbeitung, weiß i net, Personalabbau aus Unternehmen aus und müssen dann die letzten Jahre bis zur Pension sich über Wasser halten, das ist auch ein zweiter Grund, und der der ganz wesentlichste, der sich also seit 10, 15 Jahren schon angezeigt hat, ist, dass Großkonzerne, die eigentlich aus einer anderen Welt kommen, ich sag jetzt einmal, weiß i net, HP oder so, die einfach Hardware verkauft haben, ah durch die Preiseinbrüche der Hardware und Software sich dann eigentlich ein neues Eck gesucht haben, das also Beratung heißt. Ja, und jetzt, dies ist aber nur ein einziges Beispiel, ah, Sie sehen die Beratung, ob das jetzt in der, weiß i net, in der Gastronomie ist, ja, da wird a nimmer nur jetzt irgendwelche Einrichtungen verkauft, sondern auch Beratung, also, jeder macht quasi eine Wertsteigerung, indem er auch das zugehörige Know-how verkauft.

Deshalb ist das jetzt eine Situation, die das also komplett aus dem Ruder kommen lässt, ja und den Markt also sehr sehr intransparent und überschwemmt macht und vor allem auch ein, meines Erachtens ein riesen Qualitätsproblem beschert.

Ich kann des also selber, kann des also selber erklären aufgrund der Berater, die ich selber im Unternehmen gesehen habe, ja.

Wenn Sie also schauen, Beispiele, wenn die McKinseys ins Haus kommen, da kommen, also die Seniorenberater kommen zu den Vorständen und du als Abteilungsleiter hast es dann mit den Jung –/ Jüngstberatern zu tun, die quasi ihr Formularwesen dir über die Ohren ziehen und du musst dich damit quasi mit dem herumschlagen.

I: Betrachtet man jetzt die, die klassischen Beratungsrichtungen, und -ansätze, Fach- und Expertenberatung, die Prozessberatung, in weiterer Folge dann die systemische Prozessberatung, ahm, werden die auch zukünftig so in der Form Nachfrage finden, oder muss man sich an geänderte Bedürfnisse anpassen, und neue, ah, Ausrichtungen treffen?

B: Also, aus meiner Sicht ist da die Komplementärberatung eine exzellente Nische, ja, die Fachberatung ist nach wie vor das Megafeld, ja, jeder haut sich in die Fachberatung und beantwortet sofort die Fragen eines Kunden, ja, oder versucht sie zu beantworten, ja. Der Kunde sagt: Ich brauch' ein neues Marketingkonzept, so, kommt so ein Marketingexperte daher und macht das.

Der Kunde sieht das auch leider so, ja, also das muss man auch sagen, ja, der kommt a net auf die Idee, verflixt, ich hab doch auch noch mehrere andere Probleme, die unter der Tuchent sind, ja. Er sieht das selber nicht, ja. Ah, und da drum ist also die Komplementärberatung noch eine Mischung, mach, äh uns setzt sich auch durch Mundpropaganda fort, ja, also i hab no keine Akquisition in Richtung Komplementärberatung selber geseh'n, ich selber tu's aber, weil ich meine, glaube, dass dieses Wissen unter die Leute gebracht werden muss.

Und da, das halt ich also, also, ich glaube dass die Komplementärberatung ein sehr interessanter Ansatz ist, und da, ähm, ja die Fachberatung, wie g'sagt, gehört damit aufgepeppt. Das ist also aus meiner Sicht meine volle Überzeugung, und das ist also noch nicht ein so ein etabliertes Ding, ja, überhaupt nicht, also ich glaube, wenn Sie, ich sehe' immer die Leut', wenn ich über Komplementärberatung rede, dann schau ich in leere Augen, ja. Logisch, und da, aber das ist aber jetzt eine, unsere Kraft, dieses Thema unter die Leute zu bringen. Ja mit an gewissen, ja, Liebe zu an, zu an, zum Thema.

Weil, ich glaube, dass also diese, dieses Systemische, also das, unter der, unter der Wasseroberfläche befindliche, genau diese Unternehmen unterscheiden, wie sie damit umgehen. Ob sie damit, ob sie das schwach handeln, gar nicht oder extrem gut handeln, und die es extrem gut handeln, sind die zukünftigen Gewinner, glaub ich also ganz fest.

I: Betrachtet man jetzt a bissl den systemischen Ansatz in weiterer Folge. „Titscher“ sagt z. B. 2001, dass das Systemische in der Selbstbeschreibung der Berater eigentlich vermehrt nicht mehr vorkommt. Er sagt, der systemische Ansatz ist mehr oder weniger so eine Modeerscheinung des letzten Jahrzehnts und fast sogar so eine Art Label, ahm, teilen Sie die Ansicht oder ist es ein Element in der Beratung, das einfach nicht wegzudenken ist?

B: Ich hoffe, er hat nicht Recht, ja, ich glaub's auch nicht, grad die letzten Monate beweisen, dass also, beweisen, dass es also nicht sein darf, sag i jetzt amal ganz ganz brutal, ah dass wir als Unternehmensberater schau'n müssen, dass also jetzt mehr Unternehmenskulturwert usw. unter die Leute kommt, ja, und dass sich also, wie ich zuerst schon g'sagt hab, ah ja, Jungführungskräfte, Manager mit dem Thema befasst werden sollen und sich damit auseinander setzen müssen! Um ihr Unternehmen nach vorne zu bringen, um es besser sein zu lassen und es vor allem auch vor vielen Gefahren vor Unternehmensgefahren, die aus mangelnder Unternehmensethik kommen, auch zu bewahren, ja?

Im Sinne von mehr Bewusstsein und dass sie auch mehr darauf achten, mehr mit Werten und Wertekatalogen umgeh'n, weil diese Themen sich sehr sehr stark im Alltag, ja, widerspiegeln, wie ich eine Führung, als eine Führungskraft einen Mitarbeiter behandle, ob der dann den ganzen Tag mit langer Lade an seinem Arbeitsplatz herumsitzt und nicht, ah, ah, im Detail achtet, was er tut, es sind ja so viele, man glaubt

ja gar net, wie oft ein Mitarbeiter, ein kleiner Mitarbeiter stündlich, minütlich Entscheidungen trifft, die ein Unternehmen auch in irgendeiner Form beeinflussen, ja? Es ist, ein Unternehmen ist ja ein Mosaik aus Millionen, Milliarden kleinsten Elementen, ja, es ist ja net der Generaldirektor oder die Phalanx der Führungskräfte, na, es sind, es ist dieses ganze Konstrukt miteinander, ja und wie man das gestaltet, so hat man's dann, und das sind dann die Ausflüsse. Wir sehen's jetzt, genau.

I: Was verstehen Sie eigentlich konkret unter komplementärem Beratungsansatz?

B: Mhm, aus meiner Sicht ist es das Miteinander-Verbinden der Themen, und wir sagen ja keine „Probleme“ mehr, wir haben ja „Themen“, na...etwas positiver formuliert!

Die Themen, die in einem Unternehmen auf fachlichen Ebenen schwellen, verbunden oder untersuchend, woher kommen sie, und wenn ich anknüpfe, was ich zuerst gesagt habe, haben die sehr oft, ah, ihre Themen in der, im Systemischen, ja, also ich behaupte, dass zuerst ein systemisches Problem da ist, das sich dann, ah, in einem manifesten Thema zeigt, ja.

Und nicht umgekehrt. Und wenn man das dann miteinander betrachtet, dann, wenn ich, i waß ja net, wenn ich ein technisches Problem hab, oder viele, viel Ausschuss, das weiß ich also aus eigener Erfahrung, wir sind dann hergegangen, na, und haben geschaut, warum machen denn unsere Mitarbeiter so viel Ausschuss? Es war in den seltensten Fällen irgendein Problem an der Anlage, auch, ja aber es war, wir haben sehr sehr viel in meinem Exkonzern, in die die Mitarbeiter gesteckt, ja, und ihre Motivation, ihren Umgang, wir haben also extrem viel, in einem Stahl erzeugenden Unternehmen ist das ja was sehr was Bedeutendes, in die Sauberkeit des Arbeitsplatzes gesteckt, in einer Halle ist das ja nicht einfach, und wenn Sie, und mein Vorstand war der Meinung, wenn mein, unsere Mitarbeiter in einer verdreckten, dunklen, ekligen Halle arbeiten, kommt ein anderes Produkt heraus, als wenn sie in einer hellen gepflegten, sauberen Halle arbeiten, wo ihre Sozialräume bestens ausgestattet sind, wo sie sich wohlfühlen, ah, wo sie auch sehr gerne gute Leistungen bringen.

Wo sie das Gefühl haben, mein Arbeitgeber schaut auf mich, ja also alle diese positiven Dinge, die auf der Gefühlsebene, ja, auf der Bauebene sich manifestieren, ja, ein Wertgefühl des Mitarbeiters, ah, schlagen sich dann im Produkt, in der Leistung, in der Dienstleistung nieder. Das beste Beispiel, Negativbeispiel, das ich persönlich aus meiner eigenen Erfahrung beschreiben kann, ist die XY.

Ich hab also jetzt da durch meine Firma sehr viel mit der Firma XY zu tun, hatte auch in der letzten Zeit sehr viele technische Probleme, ich halte die XY für ein Unternehmen, das dem Untergang geweiht ist, in dieser Form, ja, es kann sich so nicht halten. Wenn sie Techniker ins Haus kommen, wie es jetzt in der letzten Zeit sehr oft der Fall war, die sind demotiviert, schimpfen über ihre Organisation, über ihr Unternehmen, über ihre Chefs, das ist unglaublich, ja! Beim Kunden! Sie sind also in keinsten Weise so zurückhaltend, dass sie zumindest bei mir, beim Kunden, den Mund halten, also ich bin schockiert. Es sind wirklich Beispiele, wo man sagen kann, um Gottes willen, ja.

I: Das heißt, Sie sind der Überzeugung, ganz plakativ gesprochen, dass oft vor einer fachlichen Beratung ein Problem, wenn man jetzt so eine Beraterarchitektur hernimmt, dass oft vor einer fachlichen Beratung oder vor einem fachlichen Beratungselement ein Prozesselement vorgeschaltet werden muss, wie wir es an einem Beispiel jetzt besprochen haben.

B: So hab' ich's eigentlich nicht sagen wollen, ich glaube, dass die beiden miteinander untrennbar verbunden sind. Ja, also ich würde so eine Kaskade nicht machen, sondern ich würde' sie auf gleicher Ebene nach-/ nebeneinander stehen lassen.

Was ich gesagt habe, ist, dass aus meiner Sicht, zuerst die latenten Themen in den Seelen und Bäuchen der Mitarbeiter sind, die sich dann in der „Hardware“, was auch immer, also im Produktausschuss, waß i net was, oder in schlechter Dienstleistung gegenüber dem Kunden oder in Unfreundlichkeit, weil wir grad in einem Hotel sitzen, Unfreundlichkeit gegenüber dem Gast, äußern, ja, und wer geht schon gern in ein Unternehmen, wo er unfreundlich bedient wird oder wo das Produkt net o.k. ist.

Also so hab' ich das gemeint, ja?

I: Gut, ich möcht' jetzt in weiterer Folge, ah, den Fokus auf Non-Profit-Organisationen legen,

B: Ja.

I: Im Sportsponsoringkontext, im Rahmen eines Sportsponsoringprojektes, und inwieweit hier der komplementäre Beratungsansatz Anwendung finden kann und wie er angewandt werden kann. Ich möcht' jetzt dazu noch eine Konstellation aufzeichnen, und zwar hab' ich, ah, in eine Dreierkonstellation..

B: Ich hab's gelesen, genau, jaja, da steht sie, versteh sie, ich hab's gut verstanden, ja.

I: Und aus dieser Dreierkonstellation ergeben sich aus meiner Sicht eben diese zwei Prozesse, wie auch schon genannt, ahm, inwieweit erscheint es Ihnen jetzt als sinnvoll, hier den komplementären Beratungsansatz jetzt so anzuwenden?

B: Mhm. Wenn ich also jetzt das Gesagte wieder aufgreife, dann haben 's wir auch hier immer wieder mit Menschen zu tun. Ja, Menschen in heiklen Situationen, das heißt, der Verein möchte was, ja, von einem, von seinem Kunden, ja, das heißt, er wird also das nur dann kriegen, wenn er hier eine gute tiefe Beziehung da ist, glaub' ich, ja, das ist amal das Erste.

I: Ja.

B: Natürlich möchte der Kunde dann auch was zurückhaben, ja, also, wenn ich viel Geld habe, gebe' ich das nie einem Menschen, der mir unsympathisch ist. Also, also, no way, ja? Ah, selbstverständlich, ah, dann, ah, wenn dieses Unternehmen erfolgreich ist, ja, also wenn meine Sponsorgelder, ja, waß i net, auf den erfolgreichen Fußballfeldern an den Plakatwänden sind, oder, waß i net, auf Homepages erfolgreicher Unternehmen, dann tu ich diese Sache natürlich sehr gern und sponsere dort was hin, das heißt, da sind wir ja wieder dort, einerseits der Erfolg ist mir als Donatos wichtig und natürlich auch diese gute Beziehungsebene. Warum ist das denn so, dass auf diesen Ebenen, waß i net, auf den großen Fußballerebenen dieser Welt oder so oft sehr stark Events gemacht werden? Warum werden diese Events gemacht? Ja, einfach weil man sich, weil man gut zusammenkommen möchte. Weil man auf der persönlichen Ebene, weil man sich austauschen kann, genau, da wird also gegessen, gezecht und sonst was, ja, das heißt, zuerst ist die Beziehung da, ja, ist aber in jedem normalen G'schäft auch so, ob ich Ihnen jetzt, waß i net was, Stahl verkaufen möchte oder Zuckerln oder meine Beratungsleistung, zuerst ist einmal die gute Beziehung zu Ihnen als Kunde da, und dann als nächstes hab ich dann amal ein Leiberl, über meine Leistungen zu sprechen, die vielleicht für Sie von Relevanz sind. Ja, und nie anders herum. Also ich hab' noch nicht erlebt, dass ich aufgrund einfach meiner Papiere, die ich auch herumschicke, ah, eine Beziehung, also eine Geschäftsbeziehung zustande gekommen ist, sie basiert eigentlich meistens auf guten, auf guten persönlichen Kontakten.

Das ist meine persönliche Erfahrung, wo immer sie herkommen, bei irgendwelchen Events oder aus der Vergangenheit oder was auch immer, das heißt, es müssen sich zuerst einmal die Menschen riechen können. Also jetzt nicht, nicht im umgangssprachlichen Sinn des Wortes. Ich gebe' dem also sehr viel Chancen.

I: Chancen, hier den komplementären Ansatz anzuwenden. Wenn man jetzt auf der einen Seite eben bezogen auf die Beziehung Sponsor - Verein, würde' ich sagen, is's was anderes wie Berater – Verein?

B: Mhm. Jaja, also ich hab die Zweiteilung, hab' ich, hab' ich gut verstanden, ja, und die ist auch unan-/ undurch-/ die ist anders, ja.

Ich habe also jetzt, hab' ich ja die Rolle Sponsor und da, des Kunden angeschaut, ganz kurz, na. Ja, der Berater, naja, wenn ich mich so in die Beraterrolle hineinfühle, komplementärer Ansatz, ...

Der Verein erwartet sich jetzt vom Berater, besonders im Sportbereich, wo Agenturen sehr stark sind und die klassischen Berater weniger nachgefragt werden, auch aus Gründen der Unprofessionalität, sag' ich jetzt amal, ja? Ja – vor allem auch weniger, auch Geld wird nicht ausreichend vorhanden sein, noch dazu, überhaupt im österreichischen Markt, hab' ich mir gedacht, nämlich, ja, ahm, ist es halt so, dass sich der Verein jetzt inhaltlich-fachlich von Experten mit Spezial-Know-how ein komplettes Sponsoringkonzept erwartet. Und mit dem geht er aber dann letztendlich aber auch zum Sponsor, was wiederum die Dreierkonstellation herstellt.

I: Mhm. Jetzt wär's aus meiner Sicht so, dass im Prozess eins, Berater und Verein, ah, durchaus eine Fachberatung vorherrscht.

B: Ja. Das sehe ich auch so.

I: O.k. Zurückkommend auf das eingangs Besprochene, glauben sie, dass es gut ist, zwei Berater, einen Fach- und einen Prozessberater, sofern die Chemie, sofern sie sich riechen können, wie Sie g'sagt haben, zwischen den beiden stimmt, interagierend einzusetzen oder glauben sie, dass es Berater gibt, die aus einer Person heraus den komplementären Ansatz zur Anwendung bringen können?

B: Also ich versteh' das anders, also nicht, also das, die Komplementärberatung ist ja sehr stark dahinter, so versteh' das zumindest, dass zwei Berater arbeiten, bei einem Kunden, aber nicht, weil man trennen will, du bist der Fachberater, und du bist der Psychologe, oder Philosoph oder was auch immer, sondern weil man sagt: man kommt in ein Unternehmen und da gibt es Latenzen, ja? Und die Wahrscheinlichkeit, dass einem ein Business, eine ethische, ein ethisches Verhalten, oder ein Muster, dass das Beratern nahe ist, ist net unwahrscheinlich, und da möchte man haben, dass der zweite quasi, dass der das ausbalanciert, dass hier ein 4-Augen-Prinzip herrscht, also dass man als Berater, entweder weil einem gleich das Systemische irgendwie oder das System in diesem Unternehmen irgendwie nahe ist, mir, wenn ich selber auch so ticke, ja, ah, oder es kommt mit der Zeit, ja, also ich gewinne ein Nahverhältnis zu bestimmten Kunden, Führungskräften und sonstigen, ja, und bin dann betriebsblind, das heißt, der Zweite soll mich davor bewahren, das wäre' im Sinne dieses 4-Augen-Prinzips. Also das ist der wahre Grund, so hab' s ich verstanden, warum man zwei Leute in jedem Fall hineinschickt, und, ah, es gibt da auch sehr schöne Methoden, nämlich dass man vor dem, dass man sich vor dem Kunden noch austauscht, oder dass man sich hinterher sehr stark damit beschäftigt, weil es ja nicht alleine Fachberatung ist, sondern weil man damit auch ein bisschen hinter die Kulissen schauen muss, zwischen den Zeilen lesen, und da kann man sich auch ganz schön vergaloppieren. Ja, und da muss einen der andere Partner, also Beratungspartner wieder herausholen, im Sinne von: Da hast du dich aber jetzt verhört, oder das wird von dir jetzt überbewertet.

Also dies ist da schon sehr wesentlich, weil da geht man auf Dinge los, die man nicht mehr auf dem Papier findet, im Sinne von Zahlen und Fakten, sondern da geht's tief in die Bauebene, in die Gefühlsebene, in meinen(!) Wertekatalog, ja, den ich natürlich, durch den Filter schau ich auch auf andere, auf das andere Unternehmen, das ich jetzt berate.

Und das ist schon wesentlich, das ist ein bisschen eine Gefahr, dass man da zu sehr seine eigenen Bilder dem anderen überstülpt.

I: O.k., ahm, eignet sich der komplementäre Beratungsansatz deshalb auch grundsätzlich für Beratung von Non-Profit-Organisationen, aufgrund ihrer Besonderheit gegenüber Profit-Organisationen oder Unternehmen, die gewinnorientiert sind, würden Sie das sagen?

B: Oh ja, ich hab' jetzt grad einen Kunden aus der Non-Profit-Organisation, ahm, der vollkommen gleich tickt wie ein Profit-Unternehmen, halt noch nicht in vielen, ja, in vielen Themen noch nicht so ausgeprägt ist, waß i net, da gibt's keinen Vertrieb, da gibt's kein Marketing, da gibt's, da gibt's solche aggressiven Mechanismen nicht, ja, auch jetzt da die ganzen Ziele oder Projektzieluntersuchungen, usw., was so in einem Unternehmen, das also Geld investiert, da wird also sofort geschaut, welchen Return of Investment, des is dort viel schwächer ausgeprägt, ja aber es ist da in Ansätzen, ja. Also es tickt ähnlich in verschiedenen Dingen, nur eben net so aggressiv, wie ich grad g'sagt hab', aber, ja ähnlich.

Und eignet sich absolut für ...Ja, ja jaja. Die haben genau so ihre Latenzen und teilweise sogar sehr stark, sehr stark, weil da auch Menschen sind, ganz einfach.

I: Ist es so oder können Sie sich vorstellen, dass der komplementäre Ansatz die antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung in Zukunft, sag' ich jetzt einmal, in weiterer Zukunft, ablösen wird?

Dass man einfach erkennt, es geht nicht mehr eine Fachrichtung oder einen Beratungsansatz anzuwenden, sondern man muss verzahnen?

B: Also, ich glaub' auch, dass man verzahnen muss, ich würde' dem also sehr stark das Wort – ah, vor allem wenn du als Unternehmensberater, und jetzt red' ich nur von meiner IT-Fachberatung, wenn ich da hinkomm', ah da ist es aber auch ganz ganz wesentlich, ah, dass ich die Werkzeuge einigermaßen anwenden kann, ich hab's ja mit Menschen zu tun, also ich muss also jetzt da aufpassen, dass ich da nicht, ich muss also aufpassen, wo steht das Unternehmen, ja, wo kann ich's abholen, genau das, was also die die Komplementärberatung auch tut, was kann ich ihnen zumuten, ah, jetzt da an Fachexpertise im Sinne von Urteil, ja, wenn ich was beurteile, da ist man also wirklich gut beraten, wenn man da sehr stark systemisch denken kann, ja. Ja, man ist da erfolgreicher, finde ich

I: Jetzt wirft sich für mich natürlich auch die Frage auf, warum würden Sie den komplementären Ansatz jetzt in NPO's im Kontext der Sportsponsoringprojekte, ah, nicht anwenden? Gäbe es Gründe dafür?

B: Ja, ich glaub' finanzielle, ja und vielleicht auch, das war das Einzige, was mir eingefallen ist, dass möglicherweise der eine oder der andere das nicht leisten kann, weil es ein langer Prozess ist. Ja, es ist nämlich ein Prozess, wo man net reingeht, waß i net, Zahlen, Fakten anschaut, rumps, und sagt: Ui da, macht so Fehler eins zwei drei, ja, und wir sind also nach acht Beratertagen wieder fertig miteinander, sondern das ist ein Prozess, ja ein Prozess des Veränderns, ja, und der dauert, und der kostet, und der muss begleitet werden, ja, und sehr oft kann man das intern nicht begleiten, weil man, die internen Leute sind ja Teil des Systems, ja, die sich auch in der Veränderung befinden sollen, ja und an der Veränderung teilhaben müssen, ja, das ist nämlich genau die Antwort auf die Frage, wir haben eh selber auch eine Personalabteilung, ja, haben Change-Manager, fein, ja, aber diese Change-Manager haben selber auch diesen, sag amal rosaroten Hut auf, wenn er rosarot ist, ja also wenn ich das amal so sagen darf, ja.

Sie sind also auch gleich, ja, wie alle anderen auch, und dieses Veränderungs- dieses, diese Energie, ah, haben alle notwendig, ja, weil man, ich hab's versucht eingangs zu formulieren, man wird Teil des Systems durch Beobachten und vor allem durch Anpassen, wenn man überleben will in einem Unternehmen, ja. Man muss sich anpassen.

I: Kann man kurz Elemente skizzieren, die in einem Beratungsprozess, komplementär jetzt, auftreten, wie diesen, den wir besprochen haben, in dieser Dreierkonstellation? Kann man da kurz Elemente skizzieren, wie, wie könnte das zur Anwendung kommen? Wenn ich jetzt hab': Berater – Agentur – Sponsor. Auch hinsichtlich der Spannungsfelder, die sich in dieser Konstellation ergeben?

B: Die Komplementärberatung geht ja, macht, hat eine sehr einfache Technik, die ist watscheneinfach, nämlich, die des Interviews, ja, und wenn ich so ein Dreiecksverhältnis habe, und ich geh als Komplementärberater hinein, ah und berate den Berater plus NPO plus Sponsor, dann kann ich ja dieses, diese Leute quasi interviewen und fragen wie, im Sinne von wie geht's miteinander, und Sie werden gar nicht glauben, wie viel die von ihnen erzählen. Wie viele Fachthemen und Latenzthemen da auf den Tisch kommen. Und insofern ist das ein sehr jederzeit funktionierendes Vehikel, ja, um diese Dreiecksituation zu untersuchen auf welch guten oder nicht guten Beinen sie steht. Ah, und die Leute, das glaubt man gar net, wie viel da, ah, bei den Interviews herauskommt, was man also vorher nie für möglich gehalten hatte.

I: Jetzt gibt's durchaus auch Kritik an der komplementären Beratung?

B: Ja, mhm.

I: findet man immer wieder; in der Literatur, wird beispielsweise behauptet: Königswieser, der sehr stark für die Neuwaldegger-Gruppe, sehr stark für den komplementären Beratungsansatz steht, habe es einfach verstanden eine Marke daraus zu machen.

Die Kritiker behaupten auf der anderen Seite wieder: Des moch ma schon lang; so auf die Art: der verzahnte, die verzahnte Anwendung. Gibt's aus Ihrer Sicht Kritikpunkte am komplementären Ansatz oder sind die berechtigt?

B: Also, die Kritiker, also ich kenne viele Berater und die wenigsten, ah, achten darauf, wie's, wie sie mit den Ergebnissen umgehen, also sie kleschen die Ergebnisse her auf den Tisch und du, Kunde, friss oder stirb! Ja, also wieder deutlichstes Beispiel, negativstes Beispiel, das ich kenne, die McKinseys. Ahm, wenige sind, haben die Sensitivität dem Kunden also auch verdaubar zu machen und ihn auch in der Verdauung zu begleiten. Des is nämlich a wesentlich, ja. Die meisten legen die Ergebnisse auf den Tisch und ziehen sich zurück. Und die systemische Beratung ist aus meiner Sicht die einzige, die ich kenne, ja, aber ich behaupte nicht, dass ich alles kenne, aber die ich kenne, die sich auch um die Umsetzung kümmert. Das ist meines Erachtens der wesentlichste Vorteil, ja, sie wollen natürlich die Ergebnisse aufzeigen mit einer hohen Wertschätzung für die Vergangenheit, das ist mindestens meines Erachtens auch ein außergewöhnliches Markenzeichen, und dann begleiten sie, und erst, das Projekt ist erst dann erfolgreich, wenn sich, äh, das Unternehmen in einem Veränderungsprozess, wenn sich das zeigt, und das zeigt sich; aber leider nicht nach wenigen Wochen, sondern erst nach einem oder mehreren Jahren. Nachhaltiger Prozess.

Nachhaltig, genau. Und das Schöne ist auch, die Nachhaltigkeit bleibt sehr lange, wenn die Führungskräfte es verstehen draufzubleiben auf dem Gelernten, ja. Wehe, es kommt also ein neuer Topmanager daher, ja, der mit dem Prozess nichts am Hut hatte, ihn auch nicht erlebt hat, und wieder ganz andere Werte, da kann es nicht funktionieren, da kann es nicht funktionieren, weil die Leute sich wie bei einem Magneten, ja, sofort wieder an ihm ausrichten. Also das ist, das ist, das ist also innerhalb, das ist sofort zu beobachten.

Ich kann also gerne ein Beispiel beschreiben. Hätte schon organisationales Lernen stattgefunden, im alten Prozess, und jetzt kommt ein neuer, so ist das sozusagen gelöscht, oder ...Ja, es löscht sich, also ich, ich könnt', ma kann's net schöner beschreiben als wenn, wenn sie einen Magneten auf Eisenspäne hinhalten, die Eisenspäne richten sich an dem Magneten wieder aus, so funktioniert ein Generaldirektor, ja, oder ein Topmanager.

I: Ja.

B: Na klar, die Kleinen, ah die Kleinen haben keine andere Chance. Sie können sich seiner Energie, seinen Wünschen, seinen Vorstellungen, seinen Werten nicht entziehen, ja. Tun sie auch nicht, weil sie in dem System leben wollen, ja und nicht untergehen wollen und ausgeschieden werden wollen, ja und sie werden sich ausrichten, ja, früher oder später, oder die's nicht tun wollen, die gehen, ja, und drum bringt ein Führungswechsel immer wieder Unruhe, ja, weil dieses Ausrichten passiert. Und es ist selten so, dass einer nachkommt, der die gleichen Werte und Richtungen vertritt.

Gibt's fast nicht, weil die Menschen so unterschiedlich sind, wie die Menschen halt sind, ja, und vor allem viele haben auch den Ehrgeiz, alles zu verändern, ja. Was, was interessieren mich die Fehlentscheidungen von gestern, ja, und noch dazu des Anderen, ich mach' alles besser, schneller, g'scheiter, etc., ja; jeder will ja Akzente setzen, ja, und da quasi der der, was i net, der der Ahnentafel sich würdig erweisen.

Ich tät' sagen, jetzt überspitzt formuliert: Denkmäler setzen. Genau das.

I: O.k., also von meiner Seite, ich hab die Information, die ich wollte. Vielen Dank für das Gespräch.

B: Bitte.

### **Interview 7:**

I: Einleitend möcht' ich beginnen über Trends und Entwicklungen am Beratermarkt: Wie können Sie sich zukünftige oder unmittelbare Trends und Entwicklungen vorstellen, welche Einschätzungen können getroffen werden über die Entwicklung des Beratermarktes?

B: Das ist jetzt aufgrund der aktuellen Situation möglicherweise wieder ein bisschen anders, da halt viele Unternehmen sowie auch die Menschen dahinter viel Sicherheit wollen, und da denke ich doch, dass vielleicht auch die Fachberatung kurzfristig wieder einen Aufschwung gewinnt, weil Fachberatung verspricht ja Lösungen und sozusagen eine Verbesserung der Situation, das erwartet man sich einfach von einer fachlichen Beratung; und Prozessberatung dauert länger, man braucht mehr Zeit dafür, und ist anstrengender, weil alle Beteiligten hier sozusagen mitarbeiten müssen, also man kommt nicht mit einer fertigen Lösung, sondern man arbeitet ja an der Lösung mit, und jetzt wollen viele Firmen, denk' ich, kurzfristige Lösungen haben, um eben diese Krise zu überstehen.

Ich denk' aber, dass, wenn sich die systemische oder komplementäre Beratung langfristig durchsetzen wird, positionieren wird, und grad' auch in der jetzigen Zeit geht's ja darum Sicherheit zu geben, und das kann ich sehr gut mit systemischen Interventionen. Das heißt, wie gehen wir in einer Firma mit einer Krise um, was müssen wir verändern an Strategien, was gibt's für Ideen – und das kann ich eigentlich nur mit dem System erarbeiten.

Deswegen, sag' ich, manche Firmen werden, nehme ich an, kurzfristig noch einmal auf Fachberatung zurückgreifen; wenn sich die systemische und Komplementärberatung „gut verkauft“ und sagt:

Grade jetzt müsst ihr in eure Systeme schauen und schauen, was habt ihr für Ressourcen, Potenziale, wie können wir die noch besser schöpfen und ausnützen - dann ist das aus meiner Sicht die effizientere Lösung, einen Berater zur Seite zu ziehen.

I: Und jetzt abgesehen von der momentanen Krise, wenn man länger in die Zukunft schaut: Muss sich der Beratermarkt an geänderte Bedürfnisse anpassen?

B: Ja, ich denk', es wird noch eine Zeit brauchen, aber dass sich in einigen Unternehmen die Menschen auch dahin gehend entwickeln und verstehen werden, warum es wichtig ist – bottom up – also die Mitarbeiter miteinzubeziehen in Strategiearbeit, soweit das möglich ist und auch in Lösungsfindungsprozesse, weil sie

dann merken werden, dass das viel leichter gelebt wird, und wahrscheinlich werden Unternehmer erfolgreicher sein.

Das hängt aber immer von der Führung und der Haltung der Führungskräfte ab. Also ist es sehr autoritär-patriarchisch geführt, dann ist dort das Denken: Ich sag', was zu tun ist und die Leut' haben das zu machen; wenn aber dort Menschen sind, und ich glaub', das werden immer mehr werden, die verstehen, sie müssen ihre Mitarbeiter einbinden, nur dadurch können sie sie auch motivieren und das Leistungspotenzial ausschöpfen. Zurzeit geben sich viele Firmen zufrieden mit: Es passt eh alles, und es ist noch der Gewinn in der gewünschten Gewinnzone, aber sie erkennen nicht, dass vielleicht noch viel mehr möglich wäre, wenn sie mehr auf die Ressourcen ihrer Mitarbeiter zurückgreifen. Und wenn diese die auch einbringen wollen – oft wollen sie's nicht – und durch den systemischen und komplementären Ansatz; also wir arbeiten ja daran, dass wir sagen, wir wollen alle miteinbeziehen und man muss auch in manchen Fällen Mitarbeiter aller Ebenen miteinbeziehen, um die beste Lösung zu finden – und das macht der fachliche Ansatz nicht.

I: Das heißt, sie haben es schon angesprochen der systemische Ansatz bindet viel mehr die Softfacts ein; zum einen muss die Bereitschaft von den Mitarbeitern vorhanden sein und zum andern muss von der Führungskraft erkannt werden, welches Potenzial liegt in den Mitarbeitern, und das muss auch genutzt werden.

Ist jetzt der systemische Ansatz für Sie ein wesentliches Element in der Beratung oder – wie es auch teilweise in der Literatur vorkommt – eine Art Label, eine Art Modeerscheinung?

B: Als Label, Modeerscheinung find' ich's definitiv nicht, ich denk' sogar, es ist ein Ansatz in der Beratung und letztendlich wird das auch ein Führungsansatz werden, weil, wenn die Führungskraft die Qualität hat, diese Interventionstechniken selber anzuwenden, dann braucht sie auch keinen Berater mehr. Und da bin ich auch schon bei der Haltung, die ich zumindest hab', und ich denk', das haben auch die Kollegen: Wir sind drinnen als Berater und möchten aber den Kunden, den Klienten auch unabhängig machen; das heißt, wir wollen ihn dazu bringen, dass wir uns zurückziehen, und dass er das dann alleine fortführen kann; also zum Beispiel die Haltung hat: O.k., meine Mitarbeiter sind mein wichtigstes Gut, ich möchte das Leistungspotenzial ausschöpfen, und ich weiß auch Möglichkeiten, um das zu tun – die wir ihm vielleicht vorher zeigen. Nämlich den Prozess: Wie motivier' ich Leute, wie schaff' ich's, dass sie sich unternehmerisch einbringen.

Ich hab' mich in der Beraterarbeit in der Führungsebene darauf spezialisiert, dass einmal die Führungskräfte die Haltung und die Fähigkeit erhalten, prozessorientiert mit Mitarbeitern, mit Menschen zu arbeiten, und wenn die das dann können, dann brauchen sie uns eigentlich nicht mehr; weil dann sind die reflektiv, die können Feedbackschleifen einfügen, die arbeiten dann beratend oder coachend.

I: Und deshalb auch die entsprechende Gewichtung auf den systemischen Ansatz?

Dass der nicht eine Modeerscheinung, ein Label ist, sondern einfach ein Element am Markt ist, das zielführend ist.

B: Absolut, ja. Es kommt ja auch mehr aus der therapeutischen Ecke, und ich denk', sich einfach bewusst sein, dass Menschen keine Maschinen sind, keine black boxes, und ich brauch' hier Fingerspitzengefühl, Sensibilität, das wahrzunehmen, und es wird leider in unserer Entwicklung – in den Schulen und im Studium basiert alles auf Inhalten und weniger auf der Beziehungsebene; wir spüren einiges, aber lernen nicht, das auch gut und konstruktiv zu äußern. das geht dann eher sehr emotional oder konfliktgeladen.

I: Ja, das mit der Nicht-Maschine ist das Banalste überhaupt, aber es bringt es auf den Punkt: Ich gebe auf der einen Seite einen Input hinein und weiß aber aufgrund der Menschlichkeit in der Box nicht, was herauskommt.

B: Genau. Das lernt man dann im Kommunikationstraining. Wenn ich Ihnen jetzt z. B. irgendwas erkläre, und dann frage, haben Sie's verstanden, werden Sie sagen: Ja; weil für Sie haben Sie's ja verstanden. Wenn ich Sie aber frage: Wiederholen Sie das, was Sie verstanden haben, dann würde' ich vielleicht manchmal sogar überrascht sein beim Gegenüber; da gibt's eben viele Fettnäpfchen.

I: Was verstehen Sie konkret unter dem komplementären Beratungsansatz?

B: Ich verstehe darunter die optimale Kombination von prozessorientierter Beratung, d. h., ich stelle nur den Rahmen zur Verfügung und lenke, steuere die Gruppe, damit sie eine Lösung findet. Und Fachberatung ist: ich sehe, gut, die kommen nicht drauf, wie sie einen Marketingplan wirklich effizient aufstellen, dann bereite ich vor und sag', o.k., Marketingplan, was muss da drin sein; eins, zwei, drei, vier ... das wäre' wichtig. D. h., wenn ich wirklich sehe, das würde zu langwierig sein, dass die zu einer Lösung kommen, und würde auch den Kunden zu sehr frustrieren, dann muss ich fachlichen Input geben. Da sehe' ich mich auch in der Pflicht; da kann ich nicht sagen, ich bin nur der Berater und steuere nur den Prozess und greif' Konflikte auf, sondern muss sagen, jetzt sind sie überfordert, und bevor es zu frustriert wird, gebe ich einen Input, damit für den Kunden das beste Ergebnis erzielt werden kann. Das ist sehr intuitiv, das muss man abschätzen: Wann greif' ich inhaltlich ein, und wann glaub' ich noch dran, dass es zu einem guten Ergebnis kommt.

Oder auch zum Thema Führung – hier auch einmal Führungsinputs zu geben. Was gibt's für Ansätze, was verstehen wir unter Führung; und dann können sie sozusagen aus einem Angebot wählen: Wie wollen sie Führung leben.

I: D.h., wenn wir jetzt den Fokus auf das Sportsponsoring lenken bei Non-Profit-Organisationen, wo wir von einer Dreierkonstellation ausgehen, die lautet: Berater, Verein und Sponsor; der Berater zumeist in Form einer Sportmarketingagentur, der Verein als Non-Profit-Organisation, und der Sponsor in Form eines Unternehmens.

Da kristallisieren sich für mich zwei Prozesse heraus: Der eine ist eben der eher fachlich orientierte Prozess zwischen der Sportmarketingagentur als Berater und der Non-Profit-Organisation, und der zweite Prozess ist eben der Verein mit dem Unternehmen, wo auch hier beide bestmöglich aussteigen wollen. Der eine lukriert eben finanzielle Mittel, der andere Imagetransfer, was auch immer. Diese beiden Prozesse ergeben sich für mich daraus. Legt man hier jetzt den komplementären Ansatz drüber – ist das ein gangbarer Weg. bzw. macht das Sinn?

B: Also, aus meiner eigenen Erfahrung, komplementär heißt auch, nicht nur, dass ich den Prozess steuere, sondern, dass mir bewusst ist, dass Menschen eben keine trivialen Maschinen sind und ich auf die Beziehungsebene schauen muss.

Hier gibt's meistens Projektteams oder -beauftragte; und hier heißt für mich komplementär, dass ich mir die Zeit nehme mir auch die Beziehungsebene anzuschauen, also was gibt's für latente Themen im Team, also mit dem Sponsorbeauftragten des Vereins, mit der Agentur - die werden nie zu einem guten Konzept kommen, wenn's da z. B. auf personeller Ebene Widerstände gibt. Oft wird aber da drübergegangen und man wird inhaltlich und inhaltlich und kommt nicht zu einer guten Lösung; und da heißt für mich komplementär, dass z. B. der Berater, wenn wir zu dritt an einem guten Konzept arbeiten und wir wollen eine „win-win-Situation“ haben, und die Berateragentur ist ja dazu beauftragt, das zu steuern und Konzepte zu erarbeiten und zu sehen, aha, wenn wir in der Diskussion sind, was für Sponsorship eignet sich am besten für den Sponsor, was passt zu dieser Firma, was passt zum Verein, und der aber merkt, Moment einmal, wir drehen uns da ständig im Kreis und irgendwo kommen wir nicht zu einer Lösung, zu bemerken, halt, raus aus dem Prozess, jetzt müssen wir eine Intervention setzen, wir glauben, da ist ein Konflikt, da gibt's keine Akzeptanz, da gibt's Schwierigkeiten mit zwei Personen, ja, und da gibt es Ängste; der glaubt, der muss zu viel zahlen, und der Verein glaubt, Hilfe, der Sponsor will zu viel Einfluss haben;

also die gegenseitigen Erwartungen auch aufzugreifen, das heißt, für mich wäre' das Ziel einer idealen komplementären Beratung natürlich ein gutes inhaltliches Konzept, aber wir müssen, um zu diesem inhaltlichen Konzept zu kommen, zu der idealen Lösung, uns immer wieder Module einfallen lassen, wo wir uns die Beziehungsebene anschauen, oder eben, wenn wir was spüren, einmal schauen, was sind denn die Erwartungen. Oder man fängt überhaupt an mit einem Modul, bevor wir überhaupt inhaltlich arbeiten: Markterwartungen. Was sind eure Erwartungen, eure Erwartungen, und kann sich das überhaupt treffen? Es gibt zum Beispiel ein komplementäres Modul: Markt der Erwartungen; das dauert drei, vier Stunden und klärt einmal grundsätzliche Erwartungen ab, ob die überhaupt deckungsgleich sind. Dann sieht jeder, aha, kann ich erfüllen, kann ich nicht erfüllen.

Da kommt man erstens einmal gut in Kontakt und es klärt einiges, bevor man konkret wird. Es geht ja um eine langfristige Kundenbeziehung, und wie in jeder Beziehung gibt es immer unterschiedliche Erwartungen und die führen dann zu Konflikten und die könnte man schon im Vorfeld abtasten.

I: Bevor man überhaupt jetzt fachlich hineingeht.

B: Genau, bevor man angeht: Was können wir bieten. Dann geht man ins Klassische: Was kostet das und das und das; die Markterwartungen, ich habe diese und dieses Budget, mehr ist gar nicht möglich; ich würde mir aber trotzdem das und das erwarten, und er sagt, Moment, um diesen können wir nur das; oder ich erwarte mir z. B. aus Sponsorsicht, dass der Verein mich professionell betreut, dass ich informiert werde, dass der Verein auch eingeladen wird zu irgendwelchen Pressekonferenzen, auch wenn das jetzt nicht im Vertrag steht, dass ich meine Erwartungen platzieren kann. Und ein kleiner, mittlerer Verein wird möglicherweise sagen: Ja, wie soll denn das alles gehen, wir haben ja keine Ressourcen, und dann wird der sagen, naja, das müssen Sie sich schon überlegen; dann kommen so grundsätzliche Diskussionen, und möglicherweise kommen der Sponsor oder der Berater dazu: Gut, das wird nichts, das Sponsorprojekt, mit diesen Erwartungen oder Voraussetzungen kann das nur zum Scheitern verurteilt sein, und da kann man's nach vier Stunden schon wieder abbrechen - oder in eine andere Richtung drehen! Das man sagt: Spenden, das wäre besser, ein Spendenkonzept, wenn's ein kleinerer Verein ist.

Oder man kommt sich näher und sagt, o.k. mit dem kann ich rechnen und mit dem kann ich rechnen, und man kann konkret inhaltlich reden. Also das wäre' eine Möglichkeit der Kombination.

I: Das heißt aber jetzt, dass die Beratung erfolgen kann, ausgehend von der Berateragentur, die einen Fachberater und einen Prozessberater einsetzt. Und je nach Situation werden dann Elemente des einen oder des anderen angewandt.

B: Genau. Ich würde anfangen: Man muss sich am Anfang immer Zeit nehmen für die Beziehungsebene, sprich systemisch: die Prozessebene. Man muss sich kennen lernen, man muss wissen, mit wem hab' ich's zu tun, das löst viel aus. und sich da einmal Zeit nehmen, dann geht's nachher umso schneller. Also Entschleunigung erzeugt dann Beschleunigung. Viele sagen sofort: Ja, wir haben nicht so viel Zeit, wir müssen Inhalt und wie und was, und irgendwann, auf gut Wienerisch, haut's die Leut' dann auf, wenn sie über ihre eigenen Konflikte und Verhaltensmuster stolpern.

Es hängt natürlich auch davon ab, wie reif die jeweilige Organisation ist. Also, je reflektierter die Leute dort sind, desto schneller geht das dann auch.

I: Also grundsätzlich eignet sich der komplementäre Ansatz in dieser Konstellation sehr gut.

B: Ideal. Wobei im Verein, meiner Meinung, noch viel mehr Entwicklungspotenzial besteht. Dort wird man sicher weniger entwickelte Menschen treffen als in einem Unternehmen.

I: Wir reden aber jetzt beim Verein von einer Non-Profit-Organisation im kleinen Stil, vom Dorfverein als auch vom Profiverein, ist es dort auch anwendbar?

B: Sowohl als auch, unbedingt. Also ich kenn' große Verbände, wo ich als komplementärer Berater, mit der Haltung, die ich hab', wo die große Notwendigkeit bestehen würde, an der Haltung zu arbeiten, im Verband, also das Miteinander-Umgehen, diese Grundhaltung, die systemische, wäre mal erforderlich. Weil da würde man viel konstruktiver arbeiten und inhaltlich schneller vorankommen.

Da geht's nämlich auch oft um Macht, Einfluss, um Eigeninteressen, und die mal wirklich transparent zu machen und zu klären, würde auch mal sehr hilfreich sein.

I: D.h., diese internen Diskrepanzen, welche Macht man hat, welche unterschiedlichen Vorstellungen von Zielen usw., führen ja eigentlich in letzter Folge zu Ineffizienz und kosten Energien, die ja vollkommen in die falsche Richtung gehen.

B: Unbedingt, absolut. Wenn das einmal sichtbar ist, dass es vielen nur ums Prestige geht, um Eigeninteressen und die Sache an sich ist eigentlich sekundär, und der Verein, der Verband akzeptiert das, dann kann man sagen, dann werde ich nicht viel weiterkämpfen, dass was in der Sache passiert, weil ich weiß, das sind die Rahmenbedingungen und da wird nicht mehr passieren. Meistens ist es aber doch so, dass dann die Rahmenbedingungen geändert werden, ja, und dann wieder die Sache in den Vordergrund tritt.

I: Können Sie sich vorstellen, dass der komplementäre Ansatz die einzelne Anwendung von Fach- und Prozessberatung ablöst?

B: Kann ich mir langfristig vorstellen, weil immer, wo Menschen zusammenarbeiten in der Beratung, muss ich diesen „Black-box-Aspekt“, die Menschen, die Beziehungsebene miteinbeziehen. Das Einzige, was ich schon herausstreichen kann, ist, dass ich, obwohl ich komplementär die Beraterin bin, dass ich bei der einen Firma sag', o.k. zu neunzig Prozent berate ich dort fachlich, weil die wollen von mir einen bestimmten Input zum Sportmanagement, sind als Unternehmen schon so reif, dass sie mit Feedback und Reflexionen schon sehr professionell umgehen, die steuern sich da ganz gut, ich muss also nur zehn Prozent aufwenden für die zwischenmenschliche Ebene - aber da haben Sie schon erkannt, dass auf Prozessebene so viel Potenzial da ist, dass man dort getrost weitergehen kann zum Fachlichen - zum Fachlichen, genau. Das ist oft so, wenn man länger mit einem Unternehmen arbeitet, dann ist ja dann was da, und gibt es plötzlich ein Thema, wo ich sag', gut, das kann ich euch auch bieten, wenn ich's fachlich kann, ja.

I: Das wäre dann eine Situation, wo man sagt, o.k., das löst jetzt die Komplementärberatung nicht ab, sondern das ist jetzt einfach so aufgrund der Situation, wo Sie da so vorgehen.

B: Genau, und da muss ich viel mehr Fachinput geben. Und umgekehrt kann's sein, dass ich sag', gut, da ist es noch lang' nicht so, da ist es neunzig Prozent systemisch.

I: O.k., das heißt, eignen sich Non-Profit-Organisationen aufgrund ihrer besonderen Stellung, also nicht gewinnorientiert usw. auch besonders oder als Charakter besonders dafür, den komplementären Ansatz anzuwenden?

B: Also ich glaube, jetzt gerade: Ja. Weil die Vereine sind gerade in einer Umbruchstimmung. Sie müssen ja, seit es das neue Vereinsgesetz gibt, seit auch die neuen Vereinsrichtlinien sind, ein bisschen professioneller agieren, sie werden auch ein bisschen mehr kontrolliert. Das heißt, da brauchen sie einmal sehr viel fachlichen Input. Im Grunde sind ja die Vereine wie Unternehmen zu organisieren, die einen machen's halt mit Gewinnabsicht, die anderen müssen ein Budget erreichen, aber letztendlich, das Tun ist dasselbe; die Haltung ist eine andere. Sie dürfen nicht sagen, ich mach' Gewinnmaximierung, sie müssen sagen, ich muss so viel Geld verdienen, dass der Verein existieren kann, ja.

Das heißt aber, von der Organisation und Führung ist es ähnlich, der Unterschied zum Verein ist, dass es noch komplexer wird, da ich auch ehrenamtliche Leute führen muss, das ist ein sehr schwieriger Part, also da jetzt bezüglich auf Freiwilligkeit; und gerade da brauchen sie jetzt einmal einen fachlichen Input, um einen Verein jetzt auch wirklich professionell zu strukturieren und zu führen, und andererseits aufgrund der vielen Interessenvertretungen: Sportler, Aktive, Fans, ehrenamtlich, nicht-ehrenamtlich, da sind Spannungsfelder, die kann man sehr gut eben mit systemischer Beratung lösen, ja. Und Erwartungen unterschiedlichste, der Spitzensportler im Verein erwartet sich ganz was anderes als der Hobbysportler oder der ehrenamtliche Mitarbeiter, der sagt, ich möchte nur in einem sozialen Kontext sein, um meine sozialen Bedürfnisse zu befriedigen, und ob wir da jetzt Spitzenreiter sind oder nicht, ist mir doch egal.

I: Wenn man das jetzt vergleicht mit Unternehmen oder gewinnorientierten Organisationen, die haben ja oft viel weniger Interessenvertretungen. Weil da hab' ich das Unternehmen, den Kunden, vielleicht noch Eigentümer, Aktionäre, was auch immer, aber keine Fanggruppierungen, Sponsoren usw., und da eignet sich auch der systemische Ansatz ideal.

B: Sehr, sehr gut! Einfach auch um Machteinflüsse festzustellen und unterschiedliche Interessen; können wir die befriedigen, wollen wir die befriedigen, was sind wieder die Erwartungen; unglaubliches Konfliktpotenzial natürlich auch ...

I: Das heißt, wenn Sie jetzt kurz eine Beraterarchitektur skizzieren müssten, oder ein Design machen müssten - wie kann ich den komplementären Ansatz in NPO's im Sportsponsoring anwenden, dann sagen Sie: Grundsätzlich ist es schon einmal so, dass man oftmals schaut auf Prozessebene, systemisch: Wie arbeiten wir eigentlich zusammen, was sind da für Ziele usw.; dass man da zuerst einmal eine Bestandsaufnahme von Erwartungen macht, auf beiden Seiten, bevor man dann überhaupt fachlich wird – oder wie würden Sie's kurz skizzieren?

B: Genau. Prinzipiell gehen wir in Organisationen hinein, und man kriegt schon ein Gefühl, wie läuft das da, wie gehen die miteinander um, was sind dort Werte, was heißt Wertschätzung, wie ist denn dort so das Arbeitsklima, die Kultur. Und ich denke gerade da ist jetzt, was die Haltung von systemischer und komplementärer Beratung betrifft, noch viel zu tun an Haltung. So, wie wollen wir miteinander umgehen, wie führen wir auch – also dort trifft man oft noch sehr autoritäre Führung; Funktionäre sind die heilige Kuh, und dann gibt's die braven Bienen, und dann gibt's die Sportler, das ist oft noch sehr hierarchisch.

Also, ich denk', da ist viel Potenzial, einmal an der Haltung und an Werten zu arbeiten, das ist ja ein großer Stellenwert oder Schwerpunkt auch in der systemischen Beratung. Weil wenn man einmal die richtige Haltung hat und auch gemeinsame Werte, dann bringt das unglaublich viel Energie auch für die inhaltliche Arbeit. Es schafft auch Vertrauen, und da, denk' ich, ist gerade im Sport noch sehr viel zu tun, auch aufgrund der unterschiedlichen Interessenvertretungen. Die einen wollen da ihren Lebensunterhalt verdienen als Profifußballer, der Funktionär will sich da irgendwie als Sponsor positionieren und der große Mäzen, der will auch wieder was anderes, ja.

I: Das heißt, geht man hier als komplementärer Berater hinein, ich stell' mir das jetzt als praktisches Beispiel vor, eignet sich das SIM-Modell eigentlich auch optimal? Weil wir da ja Struktur, Kultur, Vision und die Strategie haben. Kultur z. B. Haltungen oder Wertschätzungen; die Struktur: Entscheidungsverhältnisse oder Ablauforganisation, wie sie organisiert sind; und letztendlich auch die Strategien oder das Ziel. Also das als Basis, würden Sie sagen, ist ein guter Ausgangspunkt.

B: Unbedingt, bei NPO's, da hab' ich, das ist meine Hypothese, dass ich da sicher einmal die Kultur mehr anschau', das heißt eine Basis schaffen muss, ein Miteinander, dass überhaupt inhaltliche Arbeit gut möglich ist. Die sind noch sehr unterentwickelt, was betrifft Persönlichkeitsentwicklung, ich schau mal meine Verhaltensmuster an – also ich treff' dort oft auf Menschen, die da noch sehr, ich möchte das nicht abschätzend sagen, aber noch unterentwickelt sind, die Sensoren nicht geschärft haben, dass man so nicht mit einem Team arbeiten kann.

Ich kann die Einstellung haben, ich möcht' Leute ausnutzen und ausschöpfen oder ich möchte' sie fördern und Potenziale nutzen, ja, und auch fördern. Und ich denk', nur dann, wenn ich das gesamte Potenzial ausschöpfen und fördern kann, dann hab' ich das Beste erreicht für meine Organisation, sei es nun NPO oder Profit. Und wenn ich die Haltung hab', ich hab' da jetzt wen, und der kriegt bezahlt, und daher muss er einfach spüren, und ich saug' ihn aus, was möglich ist - naja, das weiß dann jeder von sich selber, dann wird der nicht sich viel einbringen wollen. Der wird dann genau das machen, was ich ihm sag', aber nicht mehr.

Und ich denk', das treff' ich einfach noch öfter an, diese Haltung oder den Umgang, vor allem mit Mitarbeitern, die auch bezahlt werden in NPO's, und dann Funktionäre, dass da so eine - nicht auf Augenhöhe, also der Funktionär ist da irgendwie so auf einem Podest; und ich denk', das kann dann nicht funktionieren. Oder auch Sportler, die haben dann auch wieder ihre eigene Position irgendwo dazwischen, und da, denk' ich, müsste man ansetzen. Zusätzlich zum Inhaltlichen, jetzt aufgrund der neuen Gesetze, da gibt's auch viele fachliche Themen.

Thema Sponsoring, z. B.; also ich sehe oft, gerade im mittleren Bereich, aber zum Teil haben die Großen oft auch nicht dieses Wissen, Know-how zu haben über erstens einmal Akquise, weil Sponsoren gewinnen ist nichts anderes als Akquisition, also wie strukturier' ich mich gut, wenn ich wen akquirieren will, das sind letztendlich Kunden, die Sponsoren, und über den Wertbereich. Ich mein', ich will ja - ein Sponsorship ist meistens in der Kommunikationspolitik, das heißt, ich muss eine Ahnung haben über Werbung, über den Nutzen der Werbung, über die Möglichkeiten; wie eine kleine Werbeagentur letzten Endes, und das ist meine Konkurrenz, weil ich als Unternehmer kann zu einer Werbeagentur gehen und eine Maßnahme organisieren lassen oder ich geh' zu einem Verein und sage, jetzt mach ich ein Sponsorship. Ich will aber von beiden professionellst betreut werden, und die Frage ist: Ist dieses Know-How im NPO vorhanden? Und das wäre' dann der fachliche Input, zum Beispiel.

I: Ich hab' mir jetzt z. B. auch gedacht, dass Krankenkassen Vereine überprüfen - vor Jahren - jetzt wahrscheinlich nimmer, oder? Weil jetzt einige Sachen, was das neue Vereinsgesetz betrifft, da sind, da geht's jetzt plötzlich um Sozialversicherungsbeiträge.

Wer hat früher im Fußballverein kontrolliert, ob Sozialversicherungsbeiträge geleistet werden? Niemand, wahrscheinlich. Vielleicht professioneller auch dahin gehend jetzt seitens der Kontrolleure, dass da einfach jetzt - da ist dann wiederum auch fachlicher Input notwendig, denn die nächsten Vereine wissen wahrscheinlich, wie eine Lohn- und Gehaltsabrechnung der Spieler funktioniert.

B: Absolut. Das ist auch ganz komplex im Vereinswesen. Da gibt's die Aufwandsentschädigungen, die ich auch als Profi kriegen kann, und alles, was darüber hinaus ist, kann ich, also wenn ich einen Werkvertrag hab' auf Honorarbasis; bin ich aber angestellt, hab' ich wiederum keinen Anspruch auf Aufwandsentschädigungen. Das hängt immer ab vom Vertragsverhältnis, also ist es eher ein Angestelltenvertrag oder eher ein Werkvertrag?

I: Was auch ein enormer fachlicher Input ist.

B: Unbedingt, ja, oft Steuerberater kennen sich da nicht aus. Weil das Vereins- ist wirklich etwas ganz Spezifisches, das ist schon sehr komplex.

I: O.k., abschließend vielleicht noch, was gibt es aus Ihrer Sicht für Kritikpunkte am komplementären Ansatz?

B: (...) Der Nachteil, und ich denk', der wird jetzt gerade auszumerzen versucht, könnte sein, wirklich Personen zu finden, die beides abdecken in einer Person. Früher hat man nämlich g'sagt, man nimmt sich einen systemischen Berater und einen Fachberater, und das ist komplementär - das ist es aber nicht!

I: Aha.

B: Weil, es kann sein, dass es gut funktioniert, aber man ist zum Schluss gekommen, dass eben so ein klassischer Fachberater, der ist so lösungsorientiert und ist so an der Sache und lässt wenig andere Meinungen oder Punkte sozusagen zu...

I: Darf ich ganz kurz unterbrechen nur - ist es nicht grundsätzlich so, dass man Fachberater und Prozessberater, wenn man's komplementär so betrachtet und das anwendet, nie so getrennt voneinander überhaupt betrachten darf? Weil die spielen ja permanent zusammen.

B: Genau. Nur die klassischen Fachberater, die tun das!

I: Also McKinsey, zum Beispiel?

B: Zum Beispiel, ja. Die gehen rein, und da gibt's eine Lösung und da wird sehr wenig auf diese zwischenmenschliche Ebene geschaut. Die gibt's nicht. Da gibt's Folien, da gibt's Vorschläge, so macht ihr das, Punkt.

I: Und wenn jetzt beispielsweise so einer, und das ist offensichtlich für ihn, dass da jetzt auf Prozessebene ein Problem im zwischenmenschlichen Bereich vorliegt - Mitarbeiter A kann mit Mitarbeiter B nicht - da ist trotzdem für ihn seine Folie, sag' ich jetzt wieder einmal plakativ, das Richtige, weil die und die Kennzahl nicht stimmt?

B: Zum Beispiel, oder der Auftraggeber ist das Management und dem Management muss die Lösung gefallen. Naja, der muss überzeugt sein, dass sie fruchtet, und der kann auch so das Gefühl haben, naja, vielleicht sollt' ich da doch noch den mit einbeziehen oder ich spür' da irgendwie, das Thema ist gar nicht das, was ich den Auftrag krieg', das Thema ist, weiß ich nicht; und Ängste und Unzufriedenheiten aufgrund einer Fusion, also ich glaub' nicht, dass das Thema ist, was mir der Auftraggeber sagt, aber der sagt, nun gut, wenn der dazu eine Lösung haben will, ich mach' ihm eine Lösung; und der Systemische, der Komplementäre würde' sagen: Lassen Sie ihn nur einmal Hypothesen bilden, was so Themen sein können, ob Sie sich da wieder finden.

Der würde das ansprechen. Der würde einfach sagen, ich spür' das und das vermittele ich auch. Und ich sag' auch, ich glaub' aufgrund dessen, das Thema ist gar nicht. Und das ist eben das, der klassische Fachberater und der klassische systemische Berater wiederum, muss ich auch sagen, der hat nicht das Know-How, der kann nicht fachlich beraten, der weiß nichts über Sportsponsoring, z. B. jetzt. Ich mein', ich kann jetzt auch nicht alles, fachlich, da gibt's so viele Bereiche, aber Teile kann ich fachlich, und wenn ich's nicht weiß, schau' ich in dem Netzwerk, gibt's einen komplementären Berater, der das fachlich kann, und im worst case für mich, sag' ich einmal, muss ich mir einen Fachberater dazuholen. Dann ist das halt so, dann liefert der drei Stunden fachlichen Input.

I: Das heißt letztendlich, weil das findet man jetzt auch in der neuen Literatur vor allem immer wieder, wär's vielleicht ganz gut, würden sich eben alle Mitarbeiter der oberen Managementebene, die fachlich mit Sicherheit über Jahre einiges angeeignet haben, zusätzlich systemisch weiterbilden und als Berater tätig werden, wäre das Ganze sehr zielführend.

B: Das bietet ja Königswieser & Network mit ihrem Qualifizierungsprogramm, wobei K&N das noch verstärkt insofern; man kriegt sozusagen eine systemische Ausbildung, man hat die Teilnehmer, die kommen alle aus der Wirtschaft, oder es sind Berater, Fachberater, und nicht K&N bereitet fachlichen Input vor, sondern wir schauen, was für fachliche Spezialisten sind im Team, und die geben dann noch einmal fachlichen Input weiter an die Kollegen. Also man kann dann auch sein fachliches Wissen ausbauen, aber prinzipiell musst du mit einem Fachwissen schon hinkommen und kriegst sozusagen systemisch Module und Tools in die Hand und zusätzlich noch Fachinputs von den Kollegen. Genau so ist das auch. Es ist auch der beste Ansatz, wenn man von der fachlichen Seite kommt, und sich systemisch was dazuholt. Ich mein', natürlich kann ich auch als Systemiker mir verschiedenste Fachrichtungen aneignen, aber das Gefühl dafür, also - da bin ich schon bei Ihnen: Wenn ich aus der Wirtschaft komme und auch Erfahrung hab', auch Praxiserfahrung, dann hilft das - also ich kann's nur von mir sagen, dann unterstützt das einfach sehr.

I: Das Optimale wäre' eigentlich, wenn die Führungskraft mit einer gewissen Ebene letztendlich dann die Rolle des Beraters selbst übernehmen kann.

B: Genau, das hab' ich damit gemeint, wenn ich sag', wir ziehen uns dann zurück und die Führungskraft kann dann auch beratende - oder man nennt's auch Coach - übernehmen und hat aber auch den komplementären Ansatz. Und da ist auch die Roswitha Königswieser immer ganz - es ist es auch immer, man kommt immer wieder zu der Haltung. Welche Haltung habe ich, kann ich mich in andere hineinversetzen. Ich nenn's auch emotionale Intelligenz; je mehr ich da meine Sensoren schule - also, das heißt: Kenn' ich mich, kann ich mich reflektieren, weiß ich über mich Bescheid, Verhaltensmuster, kann ich erkennen ungefähr, was sind denn die Themen bei den anderen oder unsere Themen und hab' ich Ideen, diese anzusprechen, Methoden, den anderen zu motivieren, ihn zu unterstützen, und ja, das braucht Zeit und auch Reife, das zu entwickeln, manche entwickeln's auch nie. Das ist immer die Frage, ob ich mich auch damit beschäftige.

I: Und vor allem, glaub' ich, ganz interessant auch, zu erkennen, ist das Potenzial bei den Mitarbeitern, mit denen ich arbeite, überhaupt da, dass die das annehmen können oder aufnehmen können.

B: Genau. Das ist die berühmte Anschlussfähigkeit. Das ist auch so, sicher, ich arbeite mit unterschiedlichen Firmen, z. B. in den Trainings jetzt auch mit den Pferden, und die Pferde sind insofern gut, sie spiegeln alles auf ein sehr klare Art und Weise und theoretisch wird das oft gar nicht verstanden. Wir versuchen, was heißt das jetzt, und dann sag' ich, gut, das kann ich mir ganz sparen in manchen Trainings, ich lass' lieber die Pferde wirken und der spürt das und nimmt das eh mit in seiner Welt. Aber wenn ich da jetzt noch großartig die Theorie oder ein Modell dazu bring', dann ist einer vielleicht sogar überfordert und versteht das nicht, aber ein anderer sagt, wow, und er möchte' das noch einmal irgendwie beleuchten.

Und so denke ich, ist das auch, wenn du als Führungskraft bist: Bei manchen Teams, angenommen die müssten jetzt eine Billa-Filiale übernehmen, ja, da müssten sie schon ganz anders führen, als wenn jetzt sie bei der Bank Austria ein Projektteam - das heißt, sie müssen schauen, was ist dort möglich und was müssen sie dann auch wieder vorgeben, ja.

I: Gut, das war's. Vielen Dank, danke.

## Interview 8:

I: O.k., ganz allgemein, am Anfang einmal: Wie würden Sie die momentane Situation am Beratermarkt einschätzen? Ah, wie kann man Trends und Entwicklungen am Beratermarkt skizzieren?

B: Ganz allgemein?

I: Ja, unabhängig von der jetzigen Krise oder, ich mein, oder eben auch in Anbetracht dessen.

B: Ich glaub', dass nichtsdestotrotz Krisenstimmungen positiv für den Beratermarkt sind, also, auch weil in Zeiten der Ratlosigkeit das Bedürfnis nach Unterstützung immer größer ist. Also, ich glaube nicht, dass deswegen ganz viel gestrichen wird. Also, so irgendwie was Beratung angeht. Also beratungswillige Firmen, sozusagen, die die grundsätzliche Beratung als solches als effizientes Mittel finden, dass sie weiterkommen, werden gerade in Krisen eher darauf zurückgreifen als in Nicht-Krisen.

I: Mhm

B: Das allgemein. Dann generell Beratungsmarkt, Beratungsmarkt selber ist auch ein bissl, wie soll man sagen, die Schwierigkeit, den Weizen vom Spreu zu trennen, also einfach, da ist ein derartiges Überangebot an, du kannst beraten werden von, ich weiß nicht, was, ja, also die Schwierigkeit, glaub' ich, als Kunde jetzt, ist die, herauszufinden, ahm, welche Art von Beratung oder sozusagen einfach adäquat ist. Oder das, glaub' ich, ist sehr sehr schwer.

I: Mhm.

B: Und, und dann glaub' ich auch dass, dass das wieder, wie soll man sagen?

I: Hinsichtlich Wachstum vielleicht ah, in welche Richtung wird sich der Beratermarkt vielleicht ah, ah, kann man da Trends vielleicht erkennen, entwickeln? Ah, weil haben wir die klassischen Methoden wie Fach-Prozessberatung, systemische Prozessberatung vielleicht noch, was jetzt aber keine Methode ist, sondern eher halt eine Definitionssache, dass das systemische Element dabei ist. Gibt's vielleicht Situationen, in Zukunft, wo sich, wo man sich mit einer geänderten Beratung anpassen muss?

B: Ganz sicher. Also, was ich, was ich glaub', was ich erleb': Also, ich mein, je nachdem wie jetzt die Grundstimmung ist, das dieses reine Quantifizieren und Hochrechnen, Ausdividieren im Moment, glaub' ich ziemlich ein bissl ins Abstellgleis kommt. Also sozusagen, dass man wesentlich mehr Faktoren miteinbeziehen muss, also das, also wie zum Beispiel, und da kommen natürlich alle Sachen wie diese ganzen Softskills, die werden wieder absolutes Thema werden. Also, da bin ich mir – zumindest glaub' ich da dran. Also ich, ich persönlich bin davon überzeugt.

I: Softskills wie beispielsweise?

B: Ah, beispielsweise - jetzt im Beratungsbereich. eigentlich dieser ganze systemische Zweig, also, der ja all mit diesen Dingen beschäftigt; ich glaub', dass das noch mehr gefragt wird, werden müssen.

Weil es geht eben um Haltung, es geht eben um wie - also wieder zurück zu diesen, ich will jetzt nicht sagen traditionelleren, das ist zwar schöne Schwarz-Weiß-Malerei, so simpel ist es nicht, aber, aber eben, dass nicht nur alles über ein Zahlenregelwerk gesteuert werden kann, ich mein das dauert ja schon lange, also dass das, dass das dort irgendwie nicht der Weisheit letzter Schluss sein kann, ist schon länger, glaub' ich, bekannt. Ist nur die Frage, wie setzt du's um?

I: Mhm

B: Und, es ist jetzt natürlich, wenn du dich konkret an irgendwelchen Dingen festhalten kannst, tust dir einfach viel leichter, als diese, äh, so weniger greifbaren Dinge.

I: Mhm, o.k.

B: Und darum eben auch, weil' s eben um die Komplementärberatung geht, das genau diese Kombi, also dass es nicht das Eine, die einzige Wahrheit ist, und das Andere, sondern die Verquickung und dieses situative Draufbeziehen eigentlich zumindest, ähm, den Anschein erweckt, das könnte am meisten bewegen.

Sagen wir so, und es geht eh immer ums Bewegen, dass du Dinge in Gang bringst oder veränderst oder so.

I: O.k., wenn wir beim Systemischen bleiben, der Titscher hat beispielsweise 2001 gesagt: Das Systemische findet in der Selbstbeschreibung von Beratern eigentlich kaum mehr Anwendung, oder ist fast nimmermehr dabei, ahm, war das jetzt, das Systemische, eine Art Modeerscheinung, vielleicht sogar ein bissl mit Label-Charakter, oder ist das ein Element, was in der Beratung sicher nicht wegzudenken ist?

B: Für mich persönlich ist es nicht wegzudenken. Es ist, es ist, ich finde, selbst Fachberater müssen ein systemisches Gespür und Know-how haben, sonst hauen sie, funktionieren sie genau so wenig. Weil, wie ich Dinge kommuniziere, wie ich sie weitergebe, wie ich Informationen erhalte, dazu brauch ich all diese Dinge, die so schön bis in alle Kleinigkeiten im Systemischen dann halt elaboriert sind. Wenn der kein G'spür für bestimmte ... der interviewt Menschen, und in dem Moment, wo Menschen, wo ich tausende Leute interviewe, wenn ich dort nicht schaffe, irgendwie an die Person ranzukommen, dann hilft mir das Null! Nüsse, was der von sich gibt, und das sollte sogar bei McKinsey irgendwie durchgedrungen sein.

Also, das ist, - man braucht ja nur, also meines Erachtens, wo ich immer so lustig finde, diese Diskussionen. Wir arbeiten fast alle – ah – und wir brauchen doch nur an unsere Bedürfnisse denken, und wann sind wir bereit, bestimmte Form von Input zu bringen, Leistung zu bringen?

Ja, weiter brauch' ich eigentlich gar nimmer reden. Brauchst dir nur überlegen, und selbst die, die extrem eine andere Firmenkultur haben: die Sehnsucht genau nach dem Gegenteil ist so groß, das ist unglaublich. also immer wieder, wenn du Menschen dieser Art begegnest, die können Abende lang von nichts anders reden als ihre Bedürfnisse, die einfach null gedeckt werden. Wo es, wo es um Beziehungen geht. Auch am, gerade am Arbeitsplatz, also, ich halt das, ich ich bin ja jemand, der, ah, der wirklich ein absoluter Verfechter ist, dass, dass eine Firma zu leiten – natürlich ist dieser ganze ökonomische usw., und dann, dass die Rahmenbedingungen stimmen, ja, das da, da kannst du schrauben, das kannst alles hinkriegen.

I: O.k.

B: Aber das Um und Auf ist, dass die Leute untereinander, miteinander können, nur dann wirst du eine Chance haben, dass du, dass du, dass du die irgendwie, irgendwie gemeinsam auf was einschwören kannst oder in eine gewisse Richtung kriegst, in eine Richtung lenken kannst, und alles andere halt' ich, halt' ich für ganz viel Energieverschwendung,

I: Mhm, also ein ineffizientes Arbeiten?

B: Ja.

I: Was, was verstehen Sie konkret unter dem komplementären Ansatz?

B: Ah – eine fiese Frage! - Das – also es gibt – wie soll ich sagen - es gibt für mich jede Menge unbestrittene betriebswirtschaftliche Parameter, es gibt logistische Parameter, es gibt, ah, Rahmenbedingungen, die einfach essenziell sind, damit Abläufe funktionieren, usw. und so fort, ah, das ist, das ist für mich so wie Hard- und Software, und diese Sachen sind für mich eigentlich Hardwaregeschichten, die kannst' relativ - was aber das jetzt Entscheidende ist, es gibt auch unterschiedliche, du kannst dich entscheiden, ob du einen PC hast, ob du einen Mac hast oder sonst irgendwas, so! Und das Entscheidende ist, dass man sich ah – ich kann das jetzt nur aus so einer Leitungsposition heraus - dass dir du überlegst, was für dein Produkt oder dein, dein Team oder deine Firma, das ob die, ob die optimale Hardware ist, und da bist du dann sozusagen bei diesem Dazwischenliegenden, also sozusagen dieses, weil es kann, du kannst mit dem, mit derselben

Hardware in unterschiedlichem Umfeld das gleiche Ergebnis bringen, nur du musst herausfinden, was ist das Richtige, was in dem Kontext funktioniert.

Und so geht's mir auch mit Komplementärberatung. Das ist sozusagen, du brauchst ein bestimmtes Basiswissen, einfach einmal, um diese, was ist das Angebot, was sind die Möglichkeiten, und dann dieses - Rauskitzeln aus, also, ah, Sichtbarmachen, wie funktioniert das dann im Kontext am besten, also immer dieses auf, auf das System bezogen, und da sind wir beim Systemischen.

I: Das heißt, ahm, wenn man die betriebswirtschaftlichen Parameter als Hardware bezeichnet, auf der einen Seite, unterschiedlich einsetzbar, dann hat man, als, dann kann man als Software die systemischen Faktoren ansehen?

B: Ja, so ist es. Ja, also würde' ich auch, würde ich, ja, dreimal behaupten.

Also zumindest in meiner Logik, für mich ist das so.

I: Und wie, wie ist dann das Zusammenspiel zwischen den Beiden? Wie kann das funktionieren? Bedarf's da gewisser Voraussetzungen oder ist das wiederum, wie wir schon angesprochen haben, situationsabhängig?

B: Jetzt auf die Beratung bezogen oder auf Firmen bezogen? Sowohl als auch?

I: Oder, oder anders gefragt: Sehen wir jetzt eine – wie Sie's beschrieben haben – eine Verzahnung zwischen Hardware und Software, sehen wir den komplementären Ansatz so, wie wird sich der entwickeln – kann man das so ungefähr einschätzen?

B: Wie sich der entwickeln wird? Ja. Auch jetzt im Sinne, das jetzt im Sinne der Beratung. Ahm, wird's in Zukunft nach wie vor Unternehmen geben, die sagen: Ohne meine Fachberatung, ohne meinen, meine Fachberatung komme ich nicht aus, ahm, das war immer schon so und das hat Erfolg gebracht, oder gibt's vermehrt auch, was, was ich als Entwicklung sehe, Unternehmer, Verantwortliche, die sagen: ah, diese verzahnte Anwendung von Fach- und Prozessberatung – oder von Hard- und Software, wie Sie's genannt haben, ah, die ist unumgänglich?

Also ich – für mich ist es unumgänglich, die Frage wird sein für mich, wie die systemische Komponente es schafft aus dem esoterischen Eck herauszukommen, ich bin jetzt ein bissl plakativ mit den Dingen, die ich da so von mir gebe – ahm, dass, dass es für manche, die sozusagen ihre ganze berufliche Lebensleiter sozusagen gelernt haben ausschließlich über Zahlen zu versteh'n, dass das zugänglich wird, also dass das, dass das seine Berechtigung haben darf, weil ich glaub', das ist einer der größten Hemmschuhe, weil das ist ja wunderbar abtrainiert worden, das sehe ich auch als Aufgabe der Berater, das zu ermöglichen. Also und eben, in dem, dass im Beratungssystem, ahm, aufgezeigt wird und vorgelebt wird, und da hab' ich die Erfahrung, dass da auch ganz unterschiedliche – also will jetzt nicht sagen:

Wasser predigen und Wein trinken, aber da gibt's auch im Beraterbereich, glaub' ich, einiges noch zu lernen und zu tun, und vor allem, davon wegzukommen, dass sie die Heilsbringer sind. Das, weil's für mich ...

I: Ist diese Einstellung nach wie vor vorhanden? Schon?

B: Also, sie wären schon gern, sie wären gern, die die, also so – ich muss dazu sagen, ich bin, ich lebe nicht, ich bin keine Beraterin in dem Sinne, das heißt, ich bin ich hab' so eine komische Außensicht. Mich interessiert das alles sehr, und ich finde das auch extrem spannend..

I: Aber als Führungsperson – sag' ich einmal - ziehen Sie das in Betracht, was für Elemente dass es da gibt, von außen herein?

B: Na absolut, jajaja klar, weil das ist ja eh ganz gut, weil ich, weil es einfach gute unterschiedliche Ansätze find, auch für die Reflexion, denk' ich einmal, ganz gut, genau. Also da, da kommt ja dann immer wieder jede Menge so zurück.

I: Mhm.

B: Aber, das das ist halt noch ein – wie soll man sagen – was mir am Komplementären extrem gut gefällt, ist, dass alles Wissen im System vorhanden ist, dass der Berater, die Berateraufgabe die ist, sozusagen, egal in welches System du dir anschaust, oder welchen Betrieb oder welches Prob-, Abteilung, was auch immer, Problem, du davon ausgehst, nicht dass du denen sagst, was sie tun sollen, sondern, dass alles im System vorhanden ist. Es geht darum, das sichtbar machen oder anders lebbar machen - also zu ermöglichen.

I: Das wäre dann weiterfolgend vielleicht in die Richtung gehend: lernende Organisation.

B: Genau.

I: Selbst Probleme lösen zu können nach einer gewissen Zeit und auch sie erkennen und lösen zu können.

B: Ja, da, ja da bin ich sehr von überzeugt. Weil Firmen, die halbwegs funktionieren, haben meistens eine relativ hohe Selbstlösungsquote, es gibt nur aufgrund, was weiß ich, Arbeitsüberlastung, andere, finanziellen Druck, oder was auch immer, oft einfach nicht die Zeit, dass du so reflexiv dich mit Dingen auseinandersetzt, dass du, dass es greifbar wird für dich. Und ich glaub', in dem Prozess ist es ganz, in der Phase ist es einfach wichtig, dass du, ach, denen eine Art Vertrauen, also dass du ihnen Räume schaffst, dass sie darüber nachdenken können. Also dass du's, dass du als Berater die so weit kriegst, dass sie sich die Zeit nehmen über sich ein bissl mehr nachzudenken, dass ist dann à la longue besser..

Natürlich gibt's ganz – das Schöne ist ja dann, dass es so, eben wie die Hardfacts, dass es so ganz pragmatische Dinge gibt, wo du ein paar Stellen hast, wo du sagen kannst, das und du weißt ganz genau, dann läuft's einfach besser.

Also das ist, ja. Na sicher, das ist meistens so, dann hab' ich, setz' ich irgendwo den Schrauben an, oder dreh ein Radl und dann verändert sich was. Das ist meistens mit den Hardfacts so gekoppelt, aber das Nachhaltige und da kommt aber dann die andere Schiene, da musst sozusagen die Software, oder so wie auch immer, so adaptieren, dass die damit auch wirklich gut harmoniert, und nicht nur, dass die was vorgesetzt kriegt und einfach das System drauf nimmer rennt. O.k. Da legt man jetzt den Schwerpunkt, wie eingangs auch besprochen, auf diese Konstellation.

I: Mhm. Ist aus Ihrer Sicht grundsätzlich einmal denkbar, ganz grundsätzlich, nur den komplementären Ansatz, den Beratungsansatz hier anzuwenden? Oder ist, ist der da fehl am Platz? Eignet sich so eine Sponsoringkonstellation für den komplementären Beratungsansatz?

B: Sponsoring ist noch einmal für mich ein bissl – das ist, das ist noch einmal eine Draufgabe an Verschärfung, also, find' ich. Weil Sponsoring an sich schon für mich was sehr Systemisches ist, das hat mit Hardfacts so was von null zu tun – für mich – wirklich; weil diese ganzen dann abgeleitet und damit ist dann unser Umsatz gestiegen um so viel – kann stimmen, kann auch nicht stimmen, also, wenn du willst kannst du, die Marktforschung dahinter ist dehnbar, kannst du problemlos durchargumentieren, dass es einmal ja heißt und dass es einmal nein heißt, also, glaub' ich.

Das ist genau so wie jede Marketinggeschichte, wie jede PR-Sache und so weiter und so weiter. Das gilt für mich auch mit Sponsoring.

Sponsoring, meines Wissens, hat immer mit Kontakten und Beziehungen zu tun, und wie wer was lebt, in seinem Kontext, und da geht's ganz viel um – du sprichst ja immer unterschiedliche Komponenten an, sozusagen, es sind meistens immer dann ganz Wenige, die letztendlich darüber entscheiden, ob, warum ein Unternehmen so und so viel Geld dort reinsteckt, und so auch oft gegen den Willen aller Marketingabteilungen, gegen, weil halt, und da rede ich jetzt nicht davon, weil das der Freund von dem ist, das mein' ich gar nicht so damit, vielleicht auch, aber nicht nur, sondern einfach, weil die überzeugt sind, dass da irgendwas ist, was man, muss mit ihnen eigentlich nicht zwangsläufig was zu tun hat, was etwas ist, wo sie vielleicht gern hineinschnuppern täten, was sie sich gern umhängen, wie auch immer, ja, oder weil sie's einfach für eine schlichte gute Sache halten, und weil sie der Meinung sind, o.k., die sind eh so arm, und darum, buttern wir dort was hinein. Natürlich wollen die einen Benefit auch haben, in einer gewissen Weise, und wenn's nur die Befriedigung der persönlichen Eitelkeit ist. Das ist nämlich auch oft, ganz oft der Fall, warum wer was tut. Oder weil er dann in die Nähe von irgendwelchen Menschen kommt, die er bewundernswert findet, oder so, und das musst du halt dann abklopfen in so einer Situation; wie schaut das Umfeld aus, wer sind die Potenziellen, die da einzahlen könnten, und dementsprechend musst dann genau sie dort abholen.

I: Als Sie gesagt haben, im Sponsoring, das geht noch eine Etage höher als die Komplementärberatung, das ist noch auf eine Art komplexer, ah, das heißt aber, nichtsdestotrotz, kann die Komplementärberatung eine Anwendung finden?

B: Hundertprozentig, also, weil im Sponsoring sozusagen mit einer reinen Fachberatung? Das ist ja, das ist also, ja du, natürlich kannst du, du kannst alle möglichen Tabellen machen, du kannst alle möglichen Aufstellungen machen, ich halte die für „Papier ist geduldig“-Geschichte. Das ist genau so wie man, ja, Bilanzen ab einem bestimmten Dings, wenn's halbwegs gesund sind, so und so darstellen kann. Also (lacht) –naja sicher, das ist, was schon oftmals die Wirtschaft bewiesen hat, ja. Ja, also das ist, und das ist beim Sponsoring, meines Erachtens, da hängt so viel von wirklich diesen ganzen Zwischenebenen und eben genau diese ganzen Softfaktoren hängen da aber so zu hundert Prozent drinnen.

I: Mhm, ja. Und wie könnte, das jetzt, vorm, vor der Aufnahme besprochen schon ein bissl, wie könnte das ausschauen, in dieser, noch einmal, Bezug nehmend auf die Konstellation, wie könnte da ein komplementärer Beratungsansatz ausschauen, auch hinsichtlich, erfolgt das, so wie wir es schon gesagt haben, aus zwei Händen jetzt, sag' ich jetzt einmal plakativ, sprich: ein Fachberater und ein Prozessberater interagieren gemeinsam, oder ist es sogar möglich, dass von außen ein Berater das vereinen kann, oder, sagen Sie, das müssen zwei sein, weil einer kann das nicht, und – wie könnt-, wie würden Sie vorgehen als Komplementärberaterin in so einer Konstellation? Vielleicht einmal das Eine: Sollen's zwei sein, oder ist's einer? Kann's einer auch?

B: Also, ich sag', es ist Komplementärberatung, und das ist zwangsläufig beides – das heißt zwei Personen?

I: Ja?!

B: Mhm, also ich bin wirklich, ich weiß, dass es teurer wird, ich weiß, dass es, ich glaub', dass diese - dieses Zur-Verfügung-Stellen von mehr als einer Andockstation, und das tust du in dem Moment, wo du zu zweit bist, es die Akzeptanz, also wenn du die, die sozusagen die Einstiegshürde hinter dir lassen kannst, was halt der schwierigste Punkt überhaupt in dem Ganzen ist, meines Erachtens, dann ist es für alle Beteiligten einfach die bessere Variante, weil: Es ist so was wie wie – ahm, auch im Beraterteam, zum Beispiel, wenn du, es gibt ja dann immer die Gewichtungen, wo mehr, jemand mehr Gewicht auf das legt oder das legt, dieses auch innerhalb da dort immer wieder hinterfragt zu werden, das gegeneinander abzuwiegen und das auch wirklich auszuspielen, also im Beraterstaff, hat einfach eine derartig höhere Effizienz, meines Erachtens, als wie wenn einer alleine sozusagen, ah, in seiner Logik das das nur durchzieht, das ist, ja der der Mehrwert ist mehr als eins plus eins ist zwei, einfach, weil du ein viel breiteres Spektrum aufmachst, und

natürlich auch für den Kunden, er wesentlich mehr Bezugspunkte hat, also er hat ein viel größeres Spektrum, wo er zumindest einmal andocken kann. Wenn dann alle möglichen Dinge am Tisch liegen, muss der dann eh, sozusagen je nachdem was halt, in welcher Gewichtung mehr daherkommt, auf das eingehen.

Aber um einen Prozess in Gang zu bringen, um es zu schaffen, ahm, wie soll ich sagen, ein bissl wirklich unter die Oberfläche zu kommen, halt ich's wirklich für eine extreme Lösungs- Lösungsgeschichte.

I: O.k.

B: Es ist, um es, um es einmal ganz banal zu formulieren, also warum sind in einer Paartherapie zwei Menschen dort? Also dort sitzen ja vier im Regelfall – o.k., warum sollt' ein Verein, wo, ich weiß nicht, wie viel hunderte oder –zig Leute sitzen, eine einzige Person die Lösung sein? Du hast dann niemanden, der dagegen ist, wo er beim anderen andocken kann, und du kannst damit sozusagen viel, da kann gar keine Wechselwirkung entstehen, so ist es, ja, also, außer das ist so was charismatisch alles abdeckende Person, und selbst dort glaub' ich's nicht, das das hinhaut.

I: Mhm.

B: Es eröffnet einfach wesentlich mehr Potenzial an Lösungsmöglichkeiten.

I: Mhm. Vollkommen nachvollziehbar, ja. Und wenn man, und wie könnt' man jetzt einen komplementären Beratungsansatz hier skizzieren. Wie würden Sie vorgehen?

Da geht's jetzt nicht darum ein Sponsoringkonzept in der Eile zu erstellen oder was, sondern einfach, vielleicht auch dahin gehend, was wir schon kurz erwähnt haben, ah, eine Prozessesstruktur, Prozessarchitektur, oder Beratungsarchitektur mit den einzelnen Elementen, aus dieser Sicht, da haben wir schon, da haben Sie schon gesagt, ah, das es auf alle Fälle nicht klar getrennt werden kann.

B: Ja, ich, du musst dir zuerst einmal einen Überblick verschaffen: Wie geht's denn, also: Wer ist der Verein. Also ohne dem geht gar nichts, also du brauchst einmal – damit man in irgendeiner Form arbeiten kann, ist entweder einen Anlass oder ich weiß es nicht. Verein, da gibt's im Regelfall einen Vorstand...

I: Gar nicht so im Detail jetzt. Gehen wir davon aus, wir kennen einen großen Fußballverein und wir kennen ein Telekommunikationsunternehmen und wir kennen eine Sportmanagementagentur XY, das steht alles fest. Vielmehr vielleicht jetzt in die Richtung, schau ich mir zuerst einmal den Verein an, dort auf der Prozessebene, Strukturen, Entscheidungsverhältnisse, Mitarbeiterbeziehungen, oder geh' ich zuerst her, aus Ihrer Sicht jetzt, und sag: Beratungs-, also in der Berater-, im Sinne der Sportmanagementagentur, ich brauch einmal von Anfang an ein Konzept?

B: Ja, also wie soll ich dem ein Konz-, also wenn ich dem, wenn ich hineingeh', ein Konzept hinleg', würde bedeuten, dass ich ihm sag', wie seine Hütte läuft.

Da bin ein absoluter Gegner, also das ist für mich ein „no go“. Das Entscheidende ist, ich würde' gern einmal – und der XY-Berater gibt jetzt grundsätzlich jetzt, nur ganz generell gesagt, keine Richtung vor. Da sind wir schon beim Thema. Ja, also und die wichtigsten Entscheidungsträger in dem Kontext einmal abklappern, also, das ist, glaub' ich, um, es ist ja nicht, aber, ja, das ist auf jeden Fall, egal wo ich hin will, oder was sie, was sie machen, bis hin zum Teamchef. Also ich red' jetzt nicht nur vom Vorstand, sondern ich also, sozusagen, was sind die, die eigentlich das umsetzen, bis hin zu dem, zu der Kontaktperson, die normalerweise abwickelt die ganzen Sponsoringverträge oder sonst irgendwas, bis halt zu den Hauptgeldgebern, die's halt da gibt.

Und die halt einmal wirklich mir herfassen und einmal, wie schaut's aus bei euch, was ist los, worum geht's, was sind die Begehrlichkeiten. Und einmal schauen, wer wo da zuhause ist und wonach's jeden halt so lüstet – oder auch nicht.

I: Mhm, ja das ist klar, das man halt einmal eine Analyse macht, in dem Sinn und schaut, was ist der Status quo und was ist das Ausgangslevel, wo ich überhaupt ansetzen muss.

B: Ja! Bevor man überhaupt einmal in die Fachrichtung geht und sagt, dann kann ich auch themen angepasst oder dem, den Zielen angepasst und den Vorstellungen der, dem Vorstand, dem Teamchef, und, ein Sponsoringkonzept einmal überhaupt erstellen lassen.

Also, das ist einmal die die Grundvoraussetzung, dass ich einmal weiß, wie läuft's einmal im Groben, das ist einmal, also wie ist ein Entscheidungsflüsse, wer, wer vertritt welche Interessen, wem geht's worum, also geht's dem einen nur darum, dass er so oft wie möglich im Fernsehen ist, oder geht's ihm darum, dass er die die beste Mannschaft von weiß-ich-wo ist, oder geht's um: Wir haben die tollsten Nachwuchsspieler oder, ich, was immer da halt im Fußball, die Begehrlichkeiten sind, plus eben, wie schaff' ich's, dass ich eine halbwegs aufgefüllte Kassa hab?

Was sicher bei einem Fußballverein - was, das Letzte aber wiederum dann den zweiten Prozess eher betrifft, oder, mit der aufgefüllten Kassa? Da haben wir ja gesagt, dann o.k., das wäre' vielleicht wieder aus Außensicht, aus Beratersicht, aus dem Beratersystem, ah, ist vielleicht auch wieder eine Wechselwirkung, aber Schwerpunkt auf den Prozesselementen, oder? Um die zwei zusammen zu bringen.

Dass das immer da reinspielt, wie wir jetzt gesagt haben, Fachberatung macht jetzt da das Sponsoringkonzept nach der Analyse, die sowieso als Erster passiert.

I: Ja.

B: Ahm, dass dieses Sponsoringkonzept da wiederum hineinspielt, ist ganz klar, weil die erstellen ja, ah, sag' ich einmal, Hardfacts, wo's darum geht: Sponsoringsumme, wo's darum geht: Ihr dürft's für die Millionen, die wir zahlen, dürft's ihr einen Leiberlsponsor haben, habts ihr diese Übertragungsrechte, habts ihr die und die Rechte erworben.

Und dann aber ist es ganz wichtig, zwischen den beiden, wie wir auch schon gesagt haben, ah, Spannungsfelder, also Entscheidungen und zu analysieren. Für mich steht davor, noch herauszufinden: Was hat der Verein für eine Identität. Also, das das, also bevor ich mit denen mich beschäftig', muss ich mir selber als Berater zuerst einmal ganz ein klares, also beziehungsweise, ich hoffe, dass die von sich ein klares Bild haben, wofür sie stehen, was, also um jetzt in einer Firma zu reden, was ist ihr Leitbild, also wie sehe' ich mich selber, und die Haltung der Leute, die dort eigentlich, genau, und die, und die dort agieren.

Und selbst, und erst, wenn ich das herausgefunden hab' und sozusagen einen Konsens in dem Ding hab', dann bin ich fähig, mir, mich um die zu kümmern. Weil dann geht's darum, weil das ist das, was ich verkauf', natürlich...das nenn ich dann so einen Menüzetteln, mit Leiberl, Hosen, Schucherl oder sonst irgendwas, ah, aber da geht's einmal darum: Wer bin ich, wie bin ich, und warum wollen wir so sein.

Und das muss ganz klar sein. Und das sollte in allen Hierarchien, das wäre' jetzt für mich der der, wenn man genug Zeit hätte, das Essenzielle. Und wenn du das schaffst einmal zu implementieren dort in dem Verein, dann kannst, tust dir viel leichter den davon zu überzeugen, weil die das leben. Also, das ist, das, also das hat natürlich auch Wechselwirkungen, das muss parallel vonstatten gehen, ist schon alles klar, aber zuerst muss das mir als Berater einmal vollkommen klar sein, wie – was will ich eigentlich – verkaufen oder was kann ich verkaufen, sagen wir so. Und Identitätsfrage, die zu klären, das reicht schon wieder in den Prozessbereich hinein. Jaja, auf jeden Fall, auf jeden Fall.

I: O.k.

B: Und dort kann ich dann andocken, weil dort kommt ja dann jede Menge. Also da hast du ja dann Information, glaub' ich, mehr als genug. Aber Identität, zum einen auch, für was stehen die Leute dort drinnen in der Richtung Berateragentur, im Sinne von, dass die wissen, wie erstelle ich denn eigentlich ein Konzept, das kann ich ja überhaupt nur, wenn die, wenn ich weiß, wie die denken. Genau so ist es. Und auch aber in die Richtung gehend, und das ist ja das, warum ich das auch so ausgewählt habe, ah, Identitätsfrage: Will ich mein Geld überhaupt dort investieren, wie die agieren, ist das das, wo ich mein Image überhaupt transportieren möchte, und ja, genau, diese Identitätsfrage, das ist ja, und das ist, glaub' ich, ein ganz ein springender Punkt, also auch in der Kommunikation dann mit denen, und was dann sicher dann der nächste Schritt ist, und man kann sich dann überlegen, wo wären aus deren Richtung die Andockdinge. Das Nächste ist dann, wenn ich mir Firmen aussuch', also wenn ich anfang' zum Aussuchen oder die halt da sind, oder die's schon gibt, mir das einmal anschau'n, wofür steh'n die, wofür sind die, wofür – also das hat ja schon auch eine Wechselwirkung; so ist es ja nicht. Das ist natürlich schon klar, der ist der der vielleicht das schwächere Glied in dem ganzen Ding; hängt aber ganz viel davon ab, wie ich, wie ich auftrete, also wie kann ich's solchen schmackhaft machen, dass ich das bin, was sie brauchen.

Und umgekehrt ich muss mich dann damit beschäftigen, wie sind die, wie ist denen ihr, also was sind denen ihre Wünsche, beziehungsweise, und dann die Form zu finden: Wie kommuniziere ich, äh, zwischen diesen beiden Polen, quasi. Aber, also, das wäre' der Auftraggeber, theoretisch.

Und zuerst einmal dem Reine machen, einmal klar werden, was, wer bin ich, was will ich, wie heiß' ich, und wenn mir das klar ist, dann schau' ich mir die verschiedenen – also dann gibt's Listen und dann schaut man sich die an, und dann redet man mit denen halt hin und her, dann Analysephase von denen, wo passt's zusammen und dann erst auf die Ebene: Wie kommuniziere ich richtig. Und dazu hast, biegst dir halt den, da kannst ja dann, du hast ja dann ein Potenzial an Menschen, die da drinnen sind, die bestimm- für bestimmte Ding. Wer halt dann am besten für die Etwaigen dazupasst, die sind dann die, die dann dort auftreten sollten.

I: Mhm, o.k.

B: Und da ist es dann, da gibt's ja dann welche, die sozusagen, die glauben - es gibt natürlich schon ein Sponsoring, das aus Marketingabteilungen geboren wird, aber eher selten, und, ah, das ist dann die Frage, wie der der wirkliche Entscheidungsträger, der letzte - und was nie zu vergessen ist: Selbst wenn's jemanden gibt, der nur grundsätzlich Feuer und Flamme ist: Wie implementiere ich das im Unternehmen?

Was so wahnsinnig oft, meines Erachtens, vergessen wird,

I: Mhm

B: Ich hab' da zum Beispiel einen, einen, irgendeinen Vorstand, oder irgendeinen, der das super findet, weil er gern auf den Fußballplatz geht, weil er – ich weiß nicht, was – also weil er halt ein Nahverhältnis hat oder weil er schon halt als kleiner Bub dort in dem Verein gespielt hat. Egal. So, dann sagt der: Machen wir! Und hat im Hintergrund eine ganze Batterie stehen, die das vollkommen unnötig findet, weil sie damit nichts anfangen kann. Also es gilt die nachfolgenden Ebenen irgendwie dort auch noch miteinzubeziehen, also das wäre' dann im Konzept ein ganz ein essenzielles Ding, wie du diese Gespräche angeht und wen du involvierst bei diesen Gesprächen zum Thema Sponsoring, dass du - also du brauchst einmal zumindest einen, der grundsätzlich tendenziell dafür ist.

I: Gut, und da, da haben wir jetzt die ganz klare Verschneidung, oder? Wie Sie gesagt haben, das muss im Konzept schon definiert werden, wen ich da miteinander reden lasse.

B: Ja, genau. Also jetzt sehr plakativ auch gesagt - aber, aber das geht jetzt dann in die Richtung, wo ich aus der Fach- aus der Fachberatung heraus, weil das Konzept ist ja aus der Fachberatung heraus entstanden, in die Prozessberatung wechsele – ich widerspreche' jetzt einmal. Ich sehe' das nach wie vor nicht. Das ist nicht reine Fachberatung und das ist nicht reine Prozessberatung.

I: Ja, o.k.

B: Auch hier ist für mich bereits das eine komplementäre Geschichte, es beginnt bei mir nicht mit der Fachberatung, das ist Humbug, weil eine Identität von einer Analyse von, von einer, von einer Institution zu machen, ist, es gibt, natürlich eine gesunde Basis an Fachberatungselementen, die natürlich da alle einfließen, weil es bestimmte Instrumentarien gibt, wie du das tust und wie du's bewerkstelligst; änderst aber nichts; um dass die Information, die du haben willst, hier rauszuholen, ist reines - jetzt im klassischen Sinne Fachberatung, kommst du nicht dorthin, vollkommen klar ja, nachvollziehbar. Das muss für dich da anfangen. Also das ist, es stellt sich für mich nicht die Frage: Ist es Fachberatung oder ist es andere, sondern es ist von Anfang an, es ist von Anfang an für mich immer beides kombiniert. Ja, es ist untrennbar verbunden.

I: Mhm.

B: Das ist wie Schi ohne Schischuhe. Ja, du kannst nur mit beiden fahren.

I: Das ist klar, ja. Gut, abschließend eine Frage noch: Gibt es aus Ihrer Sicht Kritikpunkte am komplementären Ansatz?

B: Ja, natürlich. Ahm, wenn du zwei Personen hast, also wenn du, wenn du davon ausgehst, dass die komplementäre Geschichte wirklich von zwei Personen, also immer im Duo oder immer in Teams also sozusagen gemacht wird, erhöht natürlich die Komplexität. Es ist auch eine, wie sagen wir, ahm, dieses permanent Offenbleiben, auch für deine eigene Kritik und für dein, also diese Wechselwirkung auch innerhalb des Beraterstoffs zulassen zu können, erfordert wirklich extremes selbstreflexives Verhalten, und das ist einer der der für mich größten Stolpersteine in dem ganzen Ding. Weil es ist natürlich supereasy, wenn ich sag': So, das sind meine Kategorien, so ist es und wenn ich mich so verhalte, ist alles richtig. Und im komplementären Ding ist es einfach nicht, es ist, es gibt nicht die eine Wahrheit, sondern es gibt zig Wahrheiten, und die sind noch dazu alle situationsbezogen. Und das auszuhalten, diese Spannungen, und die auch sozusagen, weil du musst ja nach außen hin musst du ja als Ganzes auftreten - das in Griff zu kriegen, und also, du musst wirklich deine Eitelkeit extrem gut im Griff haben, auch dein Fachwissen musst du extrem gut im Griff haben, dass du selber immer wieder aufs Neue bereit bist, das - mit einer gewissen Routine hast du natürlich – du wirst mit Situationen konfrontiert und hast Lösungs- du hast immer Lösungs- dass du nicht, wenn du eine Situation vor dir hast, sofort mit der Lösung kommst, dass da das aus - also, dieses – dazwischen – also: Information sammeln, analysieren und dann erst eine Lösung erarbeiten. Und nicht Information sammeln und Lösung haben.

Dass du immer wieder aufs Neue dich selber auch - und das ist mühsamer, das ist einfach mühsamer - dass du dich dem selber immer wieder unterziehst, und das ist einfach, ah, ah wie soll ich sagen, es wird immer so schön oft mit dieser Haltung, wo ich der Meinung bin, die die hast du oder die hast du nicht, die kannst du dir natürlich bis zu einem gewissen Grad antrainieren, aber dieses Dich-selber-immer-wieder-in-Frage-Stellen, und das auch, was du tust, was der andere tut, und das zulassen, das ist, glaub' ich, das Allerschwierigste in dem Kontext.

I: Mhm.

B: Und den natürlich nie nach außen tragen. Da ist, das halt im Komplementären ganz schwierig. Also ganz schwierig: Es ist, es ist machbar, also, wenn man, wenn man – ich glaub' auch, dass - dass also, wenn das mehr praktiziert wird, wenn das mehr gelebt wird, und man dann sozusagen wesentlich mehr Erfolgserlebnis hat, und sieht, um wie viel, ah, wie viel Dinge sich mehr aufmachen, als wenn ich nur diese straight, ein Ding verfolg'.

Ich glaub', dann wird's auch besser. Ich glaub', das ist sozusagen, am Beginn, wenn man sich auf diese Schiene lässt, das Schwierigere, weil es, natürlich, natürlich will man's wissen, natürlich will man Recht haben, natürlich, ahm, also sozusagen dieses „Auch-immer-wieder-auslassen-Können“, und vor allem, ah, den Anderen, das Gegenüber für voll nehmen, also sowohl bei den Kollegen als auch bei deinem Kunden als auch bei sonst jemandem, dass die sehr wohl auch wissen, was sie tun und das, oder dass es Gründe gibt, warum sie gewisse Sachen tun, dass das alles seine Berechtigung hat, also dass es dieses: Es gibt nicht Richtig–Falsch, und das ist, glaub' ich, das wirklich, es ist einfach anstrengender, und das muss man sich halt selber fragen, ob man das will, weil jeder – das ist genau so wie hierarchische Systeme theoretisch einfacher sind, je flacher eine Hierarchie wird, je offener Widerspruch akzeptiert wird – Entscheidung gefördert wird, klar, aber wenn à la longue es von allen mitgetragen wird, selbst wenn du halt vorher ein paar Ehrenrunden drehst, das ist dann nachhaltig, da hast du dann eine Nachhaltigkeit, auf die du wirklich setzen kannst, und nicht weil halt kurzfristig einmal, sagen wir, naja, mir geht jetzt die Energie aus, oder ist eh schon egal, machen wir's halt so, sondern dieses Alle-immer-wieder-Reinholen....

I: Gibt's solche Organisationen? Kaum wahrscheinlich. Die das tun?

B: Naja, die, die das auch umsetzen können, langfristig. Hängt immer von einzelnen Personen ab. Auf das Zusammenspiel und auf die einzelnen Charaktere. Und natürlich, wie dann die schöne Hardware es möglich macht oder nicht.

I: Ja, weil die gibt schon einen Rahmen vor, nicht?

B: Absolut! Absolut – aber es gibt in jedem System Spielräume, und das hat dann wirklich wieder – da sind wir dann wieder bei der Haltung. Ich kann mich sehr wohl dagegen auflehnen, und es ist die Frage halt, wie – es ist ja immer wieder diese, diese – ist es mir den Aufwand wert oder nicht? Und da tut man sich – und da, glaub' ich aber, haben Non-Profit-Organisationen einen Vorteil, also, ich glaub', dass da also, also Non-Profit-Organisationen darum im Vorteil sind, weil – wie soll man sagen? – Diese Logik, die Non-Profit-Organisationen haben, die hältst du entweder aus oder du gehst sowieso. Obwohl sehr viele - wenn ich in der letzten Zeit in die Medien schau', aus dem Profit-Bereich in den Non-Profit gewechselt haben, Topmanagement auch, nicht? Ja, weil das ah sozusagen um Einiges, zumindest einmal vordergründig man das Gefühl hat, es ist edel, hilfreich und gut – (lacht) also man kann sozusagen, jetzt waren wir, bis dorthin waren wir halt der große Abzocker und hat halt geschaut, dass ich immer alle kleinkrieg', und jetzt mach' ich, tu ich plötzlich – das eigene Image. Also das heißt, du bist schon die ganze Zeit, nicht, dass für dich diese ganzen Dinge, die du sonst hast, diese ganzen Benefits, diese ganzen Zusatzgoodies, die die es da halt so alle gibt, und der Profit, der so schön, heißt, der sonst abfällt, da relativ wegfällt, weil meistens, das, was mehr oder besser erwirtschaftet oder erarbeitet wird, wieder in die Institution fließt, im Normalfall.

I: Mhm.

B: Das heißt, du bist schon ganz eine andere Arbeiten gewohnt. Und das kristallisiert sich aber bald heraus, ob Leute damit können oder nicht können.

Das halt' ich auch für einen Grund, Mitgrund, warum so viele – warum's bei NPO's auch einfacher ist oder gut passt. Ja, gut passt, beziehungsweise, das ist eine Frage: Warum tu ich was. Also dieses, die Frage, die die dieses Sinnstiftende, und wenn es ausschließlich das ist, damit mein Gehalt sich in der Ebene bewegt, fängst du anders zu agieren an, na klar, na sicher, ja, und oder ob du es sozusagen relativ verinnerlichst, damit du ein bestimmtes System am Leben erhältst.

I: O.k., gut. Sehr gut. Vielen Dank. Ich hab' die Information, die ich brauch', danke fürs Gespräch.

B: Gerne, ich hoff', Sie können was anfangen damit.

I: Sicher.

### **Interview 9:**

I: Gut. Wie lässt sich eigentlich der momentane Beratermarkt kurz charakterisieren und welche Einschätzungen können getroffen werden, ah, über Trends und Entwicklungen am Beratermarkt?

B: Also ich, ich hab' mir vorher Ihren Leitfaden kurz durchgelesen – im Moment, im Zeichen der Krise weiß ich's nicht. Da trau' ich mir nichts zu sagen. Wie's davor war in den letzten ein, zwei Jahren, ich hab' in einigen, mit einigen Beratungsunternehmen auch so Workshops gemacht, wo wir geschaut haben, wo geht's, wo geht's hin mit der Beratung, was gibt's eben für Trends, und da war so die Situation oder die Einschätzung, es wird nach wie vor die großen klassischen Beratungsunternehmen geben, in der Fachberatung, sag' ich jetzt einmal:

McKinsey und Konsorten, die man eh kennt, die wird's nach wie vor geben, die sind, die sind wichtig, die werden aus unterschiedlichen Gründen engagiert, sag' ich jetzt einmal – wenn man böse ist, weniger, weniger deswegen, was rauskommt, sondern wofür sie den Auftrag kriegen, was rauskommen soll, und, ahm, und das ist sicher der Großteil. Und alles andere jetzt, ob das die systemische Beratung – ja, also ich würde' sagen, das Systemische, die systemische Beratung ist sicher nach wie vor eine Nische, und ich könnt' mir fast vorstellen, im Zeichen der Krise, dass es vielleicht mehr an Bedeutung kriegen könnte.

I: Mhm, ja.

B: Aber, ich glaub', es wird nie mehr, nie mehr viel mehr, also nie viel mehr sein als eine Nische.

I: Mhm, o.k., das heißt, wenn man die angesprochenen klassischen Beraterformen hernimmt, wie Fach-, Prozessberatung und systemische Prozessberatung...

B: Wobei das ja eine Bezeichnung ist der Berater, ja, und nicht der Kunden, also ich würde' sagen, es gibt minimal Kunden, die das so unterscheiden, dass sie überhaupt differenzieren können, die darauf reflektieren und auch können.

I: Bedarf es vielleicht einer neuen Form, einer „kombinierten Form“, um sich eben geänderten Marktbedürfnissen, auch hinsichtlich der Krise jetzt, anpassen zu können?

B: Also ich, ich glaub' an und für sich, dass das, was die Systemiker anbieten oder jetzt auch die Komplementärberatung, ich glaub' schon, dass das die richtige Richtung ist. Ob's genau das schon ist, weiß ich nicht.

I: Mhm.

B: Ich glaub' noch nicht, dass es, dass es sozusagen schon auch das Endstadium einer Entwicklung ist. Ich glaub', es ist eine Entwicklung und es ist die richtige Richtung.

I: O.k. Das heißt aber – beispielsweise Titscher schreibt allerdings 2001, dass „systemisch“, dieser Beisatz, ah, eigentlich kaum mehr in der Selbstbeschreibung der Berater verwendet wird, ahm - wie sehen Sie das? Ist das jetzt eine Modeerscheinung gewesen, so ein bissl mit „Labelcharakter“, oder ist das ein Element, das einfach in der Beratung nicht wegzudenken ist?

B: Mhm. Es zu verwenden, glaub' ich schon, dass es eine Modeerscheinung war, oder dass es chic war oder man sich halt unterschieden hat von anderen, nicht, und dann die Kunden gesagt haben: Aha, was Neues, was ist das? Ja, ahm, aber den Begriff verwenden und es tun ist immer was anderes, nicht. Wir haben dann auch gesagt, wie wir noch bei Neuwaldegg waren: Wir arbeiten systemisch, aber es interessiert eigentlich einen Kunden überhaupt nicht. Den Kunden interessiert: Funktioniert's oder funktioniert's nicht, ja, oder können wir das Ziel erreichen. Ob man das jetzt „systemisch“ nennen oder „komplementär“ oder wie, das interessiert den Kunden überhaupt nicht, ja! Wir haben immer gesagt, für einen selber oder für uns als Berater ist es wichtig zu wissen, wo ist meine, wo ist meine theoretische Heimat, wo ist meine Basis, wo sind meine Wurzeln, ja?, dass ich ein Modell hab' und ich Theorien dahinter hab', die, sag' ich einmal, ganz wenige Kunden wirklich interessiert. Wie das heißt und was das ist. Und dass, dass sie's nicht verwenden, ist, glaub' ich, weil's dann einfach schon inflationär verwendet wurde: „systemisch“ – jeder hat, jeder hat „systemisch“ draufgeschrieben, ob er's tut oder nicht.

I: Mhm.

B: Und dann sag' ich: O.k., dann geh' ich wieder davon ab und mach' es einfach, ist klar, ja, aber ich glaub', ich glaub', von der von der Haltung – ich mein', wir unterscheiden ja beim Systemischen die Haltung und die Techniken – ah, ich würde' sagen: Techniken haben sich viele schon angeeignet, systemische Techniken oder Methoden – kommen ja auch aus unterschiedlichen Richtungen, ja nicht nur aus dem Systemischen, aus der systemischen Theorie heraus, ahm, bei der Haltung scheiden sich noch die Geister, glaub' ich, da gibt's eher, eher noch wenige, ja, aber trotzdem sag' ich jetzt einmal – das heißt - einige haben eine systemische Haltung und hängen's jetzt nicht raus, ja, als Label. O.k., das heißt, es ist viel mehr entscheidend für die eigene Arbeitsweise als Berater, und nicht jetzt, um dem Kunden etwas verkaufen zu können, weil der's ja eh kaum differenzieren kann.

Und auch natürlich für die Zusammenarbeit, nicht also, ich weiß nicht, ob Sie das, ist ja ganz ein zentrales Thema, ist ja dann auch im Komplementären ein ganz ein zentrales Thema, nicht, so diese, diese Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen, nicht, da ist es schon wichtig, und das ist eins der wesentlichen Erfolgsfaktoren, ob das funktioniert oder nicht funktioniert, nicht, wenn man so eine gemeinsame Basis hat ...

I: Was verstehen Sie eigentlich konkret unter dem komplementären Ansatz?

B: Es ist schon - nicht einfach systemisch zu erklären! Also bei mir ist es, es ist eh das klassische Bild. Es ist, es ist wahnsinnig schwer, das zu erklären, am einfachsten ist immer noch, man lebt das, so wie beim Systemischen haben wir auch, wenn's der Kunde wirklich wissen wollte, haben wir ihm's gezeigt oder vorgespielt, ja.

Aber für mich ist schon, also ich hab' so das Bild, die die Basis eben, der Ansatz, der systemische Ansatz, oder die systemische Haltung ist es eigentlich, nicht, als Basis, und dann hab' ich so, ich weiß nicht, ob Sie, ob Sie das Bild von der Doppelhelix kennen, von der DNA? Also – die die - hab' ich jetzt vor mir, ich, ich operier' grundsätzlich, sag' ich einmal, mit dem SIM-Modell - mit'm SIM-Modell? Ja. Genau. Von dem, das ist immer meine Basis, von dem geh' ich ganz gut aus, weil das hab' ich mir jetzt schon in der Literatur sehr gut erarbeitet, jaja, und für mich passt's auch irrsinnig gut; sag' ich einmal, ich weiß nicht, es, halt jetzt unterschiedlich.

Aber ich weiß jetzt: systemische Haltung und die Technik dazu – die systemische Haltung als Basis, und dann, und dann, sozusagen für mich ist also die, da ist so das – weil das SIM-Modell zeigt für mich wieder ein bissl was anderes, weil das ja ursprünglich ja auch aus der, aus der Betriebswirtschaft kommt, nicht; das Dreieck, aus dem das SIM-Modell entwickelt wurde, nicht? Also, das wäre' also die die systemische Haltung und dann hab' ich so, das ist so die die Doppelhelix von der DNA, nicht, von der Desoxyribonucleinsäure, die verbunden ist, nicht, da sind ja die ganzen Gene drauf, ja, das ist diese Doppelhelix, die, die sich so raufwindet, und so ist mein Bild, also die systemische Haltung und dann die, das Fachliche und das Prozesshafte, nicht, und das windet sich so, sagt auch verzahnt, sind ja da, sind ja da dann auch die wesentlichen Basen da drauf, die das jeweils immer verzahnen, nicht und so entwickelt man sich da, und einmal geht's mehr in DIE Richtung und dann geht's mehr in DIE Richtung, und dann gibt's da eine Wechselwirkung, also, so ist, so ist mein Bild.

I: Mhm. Also grundsätzlich die schon, die Verzahnung sehr stark von Fach- und Prozessberatung, aber auch wichtig die Wechselwirkung, dass man einmal mehr von dem einen und einmal mehr vom anderen braucht. Je nachdem, der Situation angepasst, wo man mehr Elemente schalten muss.

B: Ja.

I: O.k., wenn man jetzt den Schwenk sozusagen auf NPO's legt, im Sinne von Sportvereinen, im Kontext eines Sportsponsoringprojektes, wie wäre hier, aus Ihrer Sicht der komplementäre Ansatz anwendbar?

B: Ah, Sie müssten mir jetzt da jetzt einmal, dass ich ungefähr ein Bild hab', wie so ein, wie so ein Prozess ausschaut.

I: Also ich, ich hab' die Konstellation: Berater, dann hab' ich den Verein – als NPO – und dann hab' ich den Sponsor, Unternehmer oder was auch immer. Und daraus ergeben sich für mich der Prozess eins, ah: Beratung – Verein. Der Verein bittet den Berater, ah, beispielsweise um ein Sponsoringkonzept, um ein umfassendes, mit dem er aber auch dann in weiterer Folge Prozess zwei in Angriff nehmen kann, weil er ja gegenüber dem Sponsor auch, ah, entsprechende Unterlagen oder Konzepte braucht. Prozess eins ist für mich allerdings eher fachlich angehaucht, und Prozess zwei wäre für mich jetzt, in Anbetracht dessen, dass auch beim, zwischen Verein und Sponsor - hier gibt es, ahm, Verantwortliche im Marketing beispielsweise einer NPO und hier gibt es beim Sponsor im Unternehmen sponsoringverantwortliche Marketingverantwortliche, die das mit dem Verein abwickeln.

Hier könnte es beispielsweise schon zu Spannungsfeldern kommen. Spannungsfelder im Sinne von unterschiedlichen Ansichten der Umsetzung, unterschiedliche Ziele, unterschiedliche Visionen. Wie kommunizieren jetzt, ah, Unternehmensverantwortliche mit Vereinsmarketingverantwortlichen miteinander? Gibt es hier schon, ah - es gibt genug Spannungsfelder definitiv. Also hier eher prozessorientiert und in der Gesamtkonstellation aus meiner Sicht der komplementäre Beratungsansatz sehr gut anwendbar. Jetzt, und darauf aufbauend meine Frage: Wie, ah, wäre aus Ihrer Sicht optimal dieser komplementäre Beratungsansatz anzuwenden und was, wie könnte man da vorgehen?

B: Also, wo ich schon einmal stutze, ist: Wer ist wessen Kunde? Ich weiß nicht, weiß nicht, kennen Sie vielleicht den Begriff Beratersystem-Klientensystem oder Berater-Klientensystem? Ja, ja, also da, da stutz' ich schon einmal, wie das, wie man das, was ein Berater-, wo das Beratersystem ist, wo ein Klientensystem also Berater-Klientensystem ist.

I: In dem Fall ist ein, ist das das Beratersystem, im ersten Prozess jetzt. Beratersystem - Klientensystem, das ist ganz klar. In dem Fall ist es jetzt, ah, auch hier, ahm, da wäre natürlich das Beratersystem von außen und da wäre natürlich, der schaut sich wiederum den Prozess an, wo der gesamte Prozess das Klientensystem wäre.

B: Mhm.

I: Jetzt stellt sich dann in weiterer Folge auch die Frage, inwieweit reicht das jetzt, wenn ein – von außen betrachtet jetzt, ein Komplementärberater, wenn das aus einer Person sozusagen kommen kann, überhaupt, ah, hier interagiert und sagt, er schlägt, er geht zuerst einmal in den Verein hinein, schaut sich da vielleicht einmal vorab an, wie hier, ah, Prozesse, Strukturen ablaufen, welche Vision liegt vor, welche Ziele liegt vor, immer in Anbetracht halt dieser Konstellation, ah, bevor überhaupt einmal fachlich ein Sponsoringkonzept erstellt werden kann. Ah, wie könnte man an die Sache herangehen?

B: Also im Komplementären gibt's schon einmal nur zwei Berater...

I: O.k., ja, das ist eh meine Frage auch: Kann das aus einer Hand erfolgen – oder muss man da sowieso sagen, o.k., ich schalt' den entsprechenden Fachberater mit einem entsprechenden Prozessberater zusammen und die interagieren gemeinsam? Also, aus Ihrer Sicht einmal definitiv zwei Personen?

B: Da sehe ich einmal, also ich, es ist wahnsinnig schwierig, sag' ich jetzt einmal, vielleicht in manchen Situationen mag es möglich sein, das aus einer Hand zu machen, ja, ich sag' jetzt einmal Königswieser und Network arbeitet immer mit zweien, ja, und find' ich auch, also gerade in anspruchsvolleren Projekten oder Prozessen, ist das auch für mich professionell, alles andere wäre nicht professionell, und in der Situation, glaub' ich grad', dass man da als einzelne Person in einen wahnsinnigen Konflikt käme, also wirklich in einen Rollenkonflikt käme, nicht.

Weil, so, wie Sie sagen, das wären für mich zwei ganz unterschiedliche, wahrscheinlich ist es wirklich so, wie soll ich sagen, nicht, das wäre' der klassische Fach-, das wäre' die klassische Fachberatung, und da berät er den, und in dieser Rolle, ah, berät er die beide, ja, das ist jetzt so ähnlich, ich kann jetzt nicht sagen, ob's ein Konflikt ist oder wie auch immer, oder merger und acquisition-Prozess, oder so ähnlich, ja? Ja, das heißt, da ist er eindeutig, wenn man's jetzt Fachberater, aber das ist eindeutig sein Kunde, ja, da hat er eine exklusive Beziehung, und hier hat er, also, weil es gibt vergleichbare Prozesse, jetzt auch im Profitbereich, oder vergleichbare Projekte, nicht, wo ich sag', ich coache den hier, aha, wenn ich's im Coaching betrachte, dann hat der mit einem einen Konflikt, dann kann ich nicht hier die Konfliktmoderation auch noch machen. Gleichzeitig, das geht nicht. Ja.

Das geht nicht. Oder wenn ich hier einen Prozess begleite, wo die zwei meine Hauptklienten sind, dann kann ich nicht den extra noch coachen oder ihn irgendwas, ja, weil da sind die beiden mein Klientensystem, ja, und dann käme ich eigentlich in einen Rollenkonflikt, jaja, weil ich nicht mehr neutral bin, und weil ich eine andere Geschichte hab' mit dem, ja, und auch dementsprechend geprägt bin von meinem Wissen und von meinen Erfahrungen her, mhm, also insofern fände ich das, also kann ich mir das schwer vorstellen, dass das nur einer macht, ja! O.k.! Zweifelsohne noch einmal definitiv:

Ja, die Frage ist für mich jetzt auch noch ein Thema der Zeitlichkeit, nicht. Also, wenn der jetzt den fachlich berät und ihm ein Konzept erarbeitet und oder alles abcheckt, inwieweit passt das zusammen, mhm, zu unserer Philosophie oder zu unseren Strategien und Zielen, dann ist das ja was, wahrscheinlich was vorgelagert ist, nicht, weil dann muss ich halbwegs einmal eine Klarheit haben oder eine Strategie entwickeln und dann kann ich mich erst, dann kann ich erst schau'n, entweder einen Sponsor suchen oder schauen, was bietet der Sponsor und passt das dazu, nicht.

I: Genau. Das heißt, Sie würden ...

B: Also, das wäre' jetzt für mich die Frage, inwieweit ist das hier eine – weil Sie haben eh „eins“ „zwei“ geschrieben, nicht, inwieweit ist das überhaupt eine Gleichzeitigkeit, oder ist es nicht so, dass es, na, es muss nicht gleich-, nein, das hat gar nichts mit einer parallel ablaufenden Geschichte zu tun, - das als Erstes und das als Zweites.

I: Genau. Die Frage geht vielleicht auch dahin, dass, was – ist es jetzt notwendig, beispielsweise, zuerst in den Verein hineinzugehen, oder wäre' es notwendig, auch aus Ihrer Erfahrung heraus, dass man zuerst, sagen wir einmal prozessorientierte Sachen abklärt, bevor man überhaupt einmal in eine Fachberatung geht.

B: Mhm. Ich, mir ist schon klar, dass man das jetzt nicht so verallgemeinern kann, ja, das weiß ich, es geht ja auch ein bissl ums Spintisieren, denk' ich mir.

I: Ja, genau.

B: Ich mein', was mir jetzt spontan einfallen würde, ich hab' zum Beispiel, ich mein' es ist, in der Industrie ist es ja durchaus üblich, dass man, bevor man ein Projekt entwickelt, ja schon mit dem Kunden Kontakt aufnimmt, nicht, und mit dem Kunden gemeinsam eigentlich fast schon ein Produkt entwickelt, nicht ein Projekt, sondern ein Produkt entwickelt, nicht? Und das wäre' eigentlich fast so was Ähnliches, nicht. Also, dass ich sag': O.k., bevor ich; ich geh' einmal davon aus, ich hab es noch nicht, ich hab' noch keine Strategie, ich weiß es noch nicht genau, und hab' aber schon einen Kunden oder einen potenziellen Kunden, ja, und wir erarbeiten das gemeinsam, ja, absolut. Also die die, da wär's ein, da wär's ein gleichzeitiger Prozess, nicht. Und da könnt' ich mir vorstellen, dass man dann auch, gemeinsam wirklich sozusagen, der eine hat, setzt sich den fachlichen Hut auf, und der andere schaut eher auf den Prozess, nicht?

Mhm, ob der dann mit dem fachlichen Hut daraus einen bezieht, der ihm da sagt, o.k., ich unterstütze dich fachlich sozusagen, aber die Erarbeitung erfolgt zwischen den zweien. Ja, aber mit Unterstützung, ja, mit Beratungsunterstützung. Für den NP- für die Non-Profit-Organisation jetzt in dem Fall. Das, was Sie – was Schritt zwei wäre, ist nicht Schritt zwei, sondern ist eins und zwei.

I: Eins und zwei?

B: Genau, die machen das gemeinsam.

I: Mhm. O.k., das heißt, das Produkt wird eigentlich zwischen den beiden, genau, erarbeitet, allerdings von außen, ah, mit Unterstützung von außen.

B: Genau. wiederum, wie zuvor angesprochen, von beiden, vom Berater, Fachberater und Prozessberater auf der anderen Seite. Jajaja, da wäre' aber der dann, der fachliche, würde nicht nur den – ich denk' jetzt laut, ja –jaja würde nicht nur den unterstützen, sondern würde beide fachlich unterstützen, ja, der fachliche Berater und der und der Prozessberater setzt den Prozess auf, nicht. Wie viel Workshops machen wir, und dann werden, werden die jeweils, sagen wir zwischen den Workshops irgendwelche Hausaufgaben machen, mhm, nicht, die die denken einen Schritt weiter in ihrer Richtung, ihre Visionen, Strategie, und die überlegen sich auch irgendwas, mhm, ja, nachvollziehbar, ja.

Und ganz grundsätzlich – ja, weil sonst haben die, damit wird die Gefahr ausgeschaltet, was ich auch in meinem Produktionsunternehmen mach', dass die, die entwickeln, irrsinnig viel Geld und Hirnschmalz reinstecken, mhm, und dann passt das dem Kunden aber nicht, passt das nicht, ja oder sie finden gar keinen Kunden. Nicht, und wenn ich aber gleichzeitig, wenn ich schon – also die haben schon einen Kunden, ja, aber es ist die Frage, ob der das neue Produkt auch wieder kauft oder nicht, mhm, aber wenn ich den Kunden gleich mit einbezieh', ja, und der Kunde hat auch schon Ideen, ja, und dann machen die gemeinsam, machen die ihre Entwicklungsarbeit.

I: Mhm. Und welche Rolle übernimmt dann genau der Prozessberater in dem Fall?

B: Der müsste wirklich, also der müsste wirklich einen klassischen Projektprozess aufsetzen, nicht; sozusagen, fangen wir einmal an mit, weiß ich nicht, mit Brainstorming und holen wir uns, oder holen wir uns irgendwelche Marktstudien, also das wäre so das Fachliche, mhm, welcher Schritt zuerst, ja, machen wir zuerst Vision, machen wir irgendeine kreative Arbeit, oder schauen wir einmal, was haben, was haben wir überhaupt an Know-how, was haben wir schon an Erfahrungen – ja, ist klar, also der würde wirklich den gesamten Prozess im Sinn von welcher Workshop, welcher Schritt zuerst, was machen die alleine jeweils, wann wird das zusammengeführt, mhm, und tun das gegenseitig bewerten, bewerten, abschätzen, sagen wir welchen, wo arbeiten wir weiter, was lassen wir.

I: O.k. Und wenn man das jetzt so, wie's wir jetzt erarbeitet haben, sag' ich einmal, betrachtet: Finden Sie das gut, wer - oder finden Sie, dass man den komplementären Ansatz hier gut anwenden kann? Bietet sich das an?

B: So könnt' ich, so könnt' ich mir's jetzt vorstellen, ja so könnt' ich mir's jetzt gut vorstellen, ja. Weil's da eben beides, beides auf jeden Fall braucht, nicht. Es braucht wirklich tiefes fachliches Know-how, nicht, weil das ist ja wichtig auch beim Komplementären, glaub' ich, genau; und das heißt, wenn man das dann wiederum herunterreduziert auf die Basis oder auf die das Grundverständnis vom komplementären Ansatz, kann man hier sehr wohl auch sagen, o.k., es ist jetzt, es ist eine permanente Wechselwirkung, aber ich brauch' einmal mehr, beispielsweise vom fachlichen Berater und einmal mehr die prozessorientierte Unterstützung. Also, es ist da auch genau so denkbar.

I: Ja. Eignet sich aus Ihrer Sicht der komplementäre Beratungsansatz für Non-Profit-Organisationen, weil wir ja, wie ja schon zuerst angesprochen, vermehrt eben, ah, gewinnorientierte Organisationen betreut werden, auch, oder ja?

B: Ich glaub schon, also ich glaub nicht, dass da einen Unterschied gibt.

I: Mhm.

B: Ich, mein, ich bin nicht so für Non-Profit-Organisationen, aber das bissl, was ich weiß, ist, dass die – ich sag' jetzt einmal, natürlich haben sie einen Unterschied in der Form, in der Unternehmensform, aber ich sag', wie sie geführt werden und wie dort gemanagt, gemanagt wird, das ist in der Zwischenzeit schon sehr fortschrittlich, find' ich, geworden, was die an Instrumenten haben und einsetzen.

Das ist halt immer noch, das Umfeld ist ein anderes, nicht, und die Umfeldfaktoren, die einwirken, sind teilweise andere, und dann sind sie natürlich, klar von der Politik, zumindest offensichtlich, ich sag' jetzt einmal andere Unternehmen auch, aber das ist vielleicht eher hinter der hinter der Bühne, aber da sind sie halt offensichtlich, nicht, von Religion und Politik usw. beeinflusst, o.k., aber sonst, also ich hab', ich kenn' einige, wo ich sag': Hut ab, ja, wie die wie die wirtschaften und wie die umgehen miteinander und was das für ein, das sind ja nicht wenige Manager aus Profitbereichen, die später in den Non-Profit-Bereich gegangen sind und einfach sehr professionell umgehen können, ja, ja.

I: Können Sie sich vorstellen, dass in Zukunft die die, ah, antagonistische Anwendung von Fach- und Prozessberatung, ah, sag' ich einmal immer mehr abnimmt und der komplementäre Beratungsansatz, ah, entsprechend mehr nachgefragt wird? Oder dass er vielleicht sogar, ich sag' einmal: Bleibt es bestehen, dass's immer wieder Nachfragende gibt, die sagen: Ohne meiner Prozess-, ohne meiner Fachberatung, ohne meiner klassischen, komm' ich nicht aus? Das brauch' ich unbedingt.

B: Ich glaub' schon bei manchen Dingen, ich glaub', bei manchen Fragestellungen wird's so sein.

I: Ja.

B: Ja, ja, aber ich kann mir schon vorstellen, dass es mehr – also ich glaub' schon an den komplementären Ansatz oder wie auch immer er vielleicht einmal heißen wird oder sich weiter einmal entwickeln wird, aber von der Grundrichtung, glaub' ich, schon dann eher, aber ich glaub' nicht, dass das andere dadurch abgelöst wird.

I: Mhm. O.k. Das heißt, aber, gibt es für Sie schon auch, ah, Kritikpunkte am komplementären Ansatz?

B: Für mich ist es noch zu wenig ausgereift, es gibt ja auch kaum Untersuchungen dazu, mhm, kaum Literatur, da sind Sie ja einer der Ersten – kaum Literatur dazu, ist ja relativ frisch, ja, aber das ist ja noch viel zu wenig, da braucht's noch ein paar Diplomarbeiten und ein paar Doktorarbeiten dazu.

Das ist zwar keine Kritik – ja, ja, eh – es ist zwar keine Kritik jetzt, was man in der Literatur findet, keine direkte, das heißt, dass es viele gibt, die es schon gemacht haben, die die sagen, genau das hab' ich schon seit Jahren gemacht, das ist ein Marketingstreich, jaja, von Königswieser. Und einige andere auch. Also, ich sag' jetzt einmal, so ungefähr haben sie wahrscheinlich nicht Unrecht, ja, aber ich glaub' trotzdem, dass, ich glaub' trotzdem, dass sozusagen der Königswieser schon den Komplementäransatz noch einmal einen Schritt weitergeht. Also, dass ich, ich sag', es gibt nicht, nicht nur systemische Prozessberatung, sondern ich hab auch immer schon das Fachliche mitbetrachtet, ja, weil das ist ja die Argumentation - würde' ich auch sagen, hab' ich auch fast immer gemacht, mhm, aber es ist trotzdem noch einmal was anderes.

I: O.k.

B: Nicht ganz was anderes, aber es ist noch einmal ein wesentlicher Schritt weiter. Mhm, weil eigentlich könnte ja dieses: Hab' ich eh immer schon gemacht, auch als verstecktes Kompliment für das, was die jetzt machen, verstanden werden, nicht. weil das zeigt ja nur, dass – hab ich gemacht, aber hab's nicht, hab' dem nicht, keinen Label gegeben, mhm, oder wie auch immer.

I: Und gibt es jetzt, sag' ich einmal, Schwachpunkte, oder Kritikpunkte, die, was den komplementären Ansatz betrifft, für Sie?

Außer dass es noch zu wenig - jaja außer die die fehlende, ja ausgereift, erprobt ist, ja. Ja, es ist in den Kinderschuhen, würde' ich sagen, ja. Also das ist der einzige jetzt, mhm, mehr, mehr würde' mir da jetzt im Moment nicht einfallen. Und es ist nach wie vor eine riesen Herausforderung, ja? Also das ist eine Herausforderung in der Zusammenarbeit im Staff, find' ich, also das ist die größte Herausforderung.

Das heißt aber abschließend, ah, um zu einem Punkt von vorher zurückzukommen, ah, ob sich der Berater, der dem Unternehmen jetzt entsprechend, ah, weiterhelfen kann, ob sich der jetzt Komplementärberater, systemischer Berater oder was auch immer es für Bezeichnungen gibt, nennt, ist irrelevant.

B: Bei den meisten, es gibt ein paar wenige Manager oder Unternehmer, die sich damit beschäftigen, ja, die auch gezielt – wobei, wenn dann sind's meistens eher die aus dem Personalmanagement, mhm, die sich gezielt mit der Literatur beschäftigen, die gezielt so einen Berater oder so einen Berater suchen, aber das sind wenige. Mhm, aber den meisten, sag ich einmal, Unternehmer, Geschäftsführer, Auftraggeber, also das, o.k., denen ist das unwichtig. Die schauen auf ihr Referenzprojekt oder, wo ist mir der empfohlen worden oder von wem ist mir jetzt - das zählt viel mehr.

I: Zählt viel mehr. Ja, o.k., gut, das war's. Vielen Dank sag' ich,

B: Ja bitte, gerne.

