

*Heidrun Strikker*

## Interventionsarchitektur im Change

In: Leão, A. (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen - und ihre Anwendung im Seminar, managerSemiare Verlag, Bonn 2014, S.111-123

# Interventionsarchitektur im Change

von Heidrun Strikker



Ziel

Eine Methode bei der Planung und Steuerung von großen Veränderungsprojekten ist die sogenannte „Interventionsarchitektur“. Diese Architektur ist wie eine umfassende Gesamtübersicht, die die wesentlichen Planungs- und Prozessschritte eines Veränderungsprojektes aufzeigt, die personelle Verantwortung klar benennt und die zeitlichen und organisatorischen Maßnahmen in einer matrixähnlichen Struktur zusammenfasst. In einer solchen Architektur wird beschrieben, „was“ aus externer und interner Sicht im Change-Prozess geschehen soll. Ein darauf basierendes Interventions-Design überführt dann diese konzeptionellen Überlegungen in konkrete Maßnahmen und beantwortet Fragen danach, „wie“ die Architektur operativ umgesetzt wird.

Auf einen Blick soll die Interventionsarchitektur allen Beteiligten deutlich machen, wer zu welchem Zeitpunkt aktiv ist, wer welche Funktion und Aufgabe hat, wie oder wann die unterschiedlichen Aufgaben und Teilprojekte zeitlich aufeinandertreffen und wie die regelmäßige Abstimmung und Kommunikation unter den Beteiligten sichergestellt werden kann. Die Architektur bildet somit den Rahmen einer Veränderung ab, in dem planvoll und abgestimmt gehandelt, also interveniert werden kann.

- ▶ Führung im Change
- ▶ Beteiligung im Change
- ▶ Komplexität/Dynamik in Change-Prozessen
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Teamentwicklung
- ▶ Planung und Steuerung von von Veränderungsprojekten

Kontext

Wieso haben die Organisationsberater Roswita Königswieser und Alexander Exner das im Folgenden beschriebene, systemische Strukturierungsmodell Interventionsarchitektur genannt? Wenn in Unternehmen gravierende Veränderungen umgesetzt werden sollen, wie etwa die Zusammenlegung von Standorten oder eine Umstrukturierung der Organisation, müssen viele unterschiedliche Interessen, zeitliche Restrik-

Theorie

tionen und ein erhebliches Maß an Organisation und Kommunikation im Vorfeld bedacht und mit eingeplant werden. Wie Architekten bei der Planung eines Hausbaus müssen auch Führungskräfte in Veränderungsprojekten frühzeitig entscheiden, wie sie die Wünsche und Ziele der Beteiligten strategisch zusammenbringen können und wie sie die voneinander abhängigen und aufeinander folgenden Maßnahmen koordinieren wollen. Sie müssen von Anfang an mitbedenken, wann sie Zwischenergebnisse prüfen und wie sie bei Störungen oder gegenüber Risiken rechtzeitig intervenieren können, um das Ziel der Veränderung zu erreichen. Mithin wird ein Veränderungsprojekt ähnlich wie ein Gebäude systematisch vom Fundament bis zum Dach durchdacht und visuell in der Interventionsarchitektur aufgebaut.

Im Unterschied zum Interventionsdesign, das sich mit der differenzierten methodischen Gestaltung der Prozesse und den konkreten Handlungen der beteiligten Personen und Gruppen befasst, hat die Interventionsarchitektur die Aufgabe, die Gesamtplanung und den Überblick über die gesamte Zeit des Veränderungsvorhabens hinweg zu gestalten. Hier geht es darum, laufend Handlungsmöglichkeiten einzubauen und die Kontinuität der Kommunikation aller Beteiligten in ihren Funktionen, Rollen und Aufgaben sicherzustellen.

Um sich für ein solches komplexes Architekturkonzept und die entsprechenden Interventionen zu entscheiden, müssen Unternehmen bereit sein, den besonderen Zeitaufwand einzubringen, die methodische Vorgehensweise und Planung erfordert.

Im Folgenden werden die zentralen Architekturelemente aus externer Beratersicht aufgezählt (Königswieser, Königswieser & Exner, 1998, weiterentwickelt von Vahs & Weiland, 2010):

Die empfohlenen Architekturelemente haben keine Gewichtung in der Art der hier vorgenommenen Darstellung und es ist weder zwangsläufig erforderlich noch sinnvoll, in jedem Fall und Projekt immer alle der Architekturelemente einzuplanen. Das hängt vom jeweiligen Projekt ab und wird vom verantwortlichen Leiter oder Projekt-Team entschieden.

1. Wichtig sind klare Absprachen zu Beginn des Projekts, vertraglich geregelte eindeutige Projektrollen sowie eine definierte Projektdauer.
2. Am Projektstart steht eine Diagnose des Unternehmens durch die externen Berater. Relevant ist dabei die Gestaltung der Beziehungsebene und die interne Kommunikation zwischen den Schlüsselpersonen.

3. Ein Austausch zwischen internen Entscheidern und externen Beratern mit den jeweiligen Beobachtungen und Rückmeldungen findet nach erfolgter Diagnose in sogenannten „Rückspiegelungs-Workshops“ statt. Diese dienen dem Vertrauensaufbau zwischen Auftraggeber und den externen Partnern und letztlich der Entscheidungsfindung zur weiteren Vorgehensweise auf Basis der akzeptierten Diagnose.
4. Zentrales Element der weiteren Projektorganisation ist auch die „Steuerungsgruppe“. Eingerichtet wird sie mit repräsentativen internen Vertretern sowie Externen. Die Steuerungsgruppe ist für die Organisation des gesamten Prozesses verantwortlich (vgl. Hofmann & Strikker, 2007). Anders als bei anderen Architekturelementen empfiehlt es sich, die Steuerungsgruppe in Veränderungsprozessen in jedem Fall einzurichten, da sie eine wichtige Reflexions-, Steuerungs-, Monitoring-, Katalysatoren- und auch Managementfunktion hat.
5. Zu wesentlichen Projektthemen werden Projekt- und Arbeitsgruppen gebildet. Diese sogenannten „Subgruppen“ mit spezifischen inhaltlichen Aufgaben stellen insbesondere die Beteiligung von Mitarbeitern zur Akzeptanzerzeugung, Kompetenzeinbeziehung und Qualitätssicherung sicher.
6. Die Kommunikation zwischen der Steuerungsgruppe und ausgewählten Beteiligten im Unternehmen wird in komplexeren Projekten durch das Einrichten von sogenannten „Dialoggruppen“ gewährleistet und ergänzt. Ziel ist es, den Austausch über den Veränderungsprozess mit Entscheidern (Auftraggebende, Betriebsräte etc.) zu sichern, aber auch die Bodenhaftung über die Ebenen des Unternehmens hinweg sicherzustellen. Denn manchmal ist auch eine Steuerungsgruppe bereits sehr weit weg vom eigentlichen, operativen Geschäft.
7. Es werden Termine für regelmäßige Gesprächsrunden mit Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Ebenen gemacht. Diese dienen als „Sounding-Boards“ der Unterstützung und Beratung der Steuerungsgruppe im laufenden Veränderungsprozess mithilfe der Stimmungen (Sounds), die diese zurückmelden (vgl. Hußmann, 2009).
8. Großveranstaltungen zur Kommunikation der zentralen Botschaften des Projekts und zum Austausch mit den Beteiligten werden geplant und im Verlauf oder auch am Ende eines Projekts durchgeführt. Das hängt sehr von der Komplexität eines Projekts ab.
9. Geregelte Zusammenarbeit der Externen mit der internen Projektleitung.

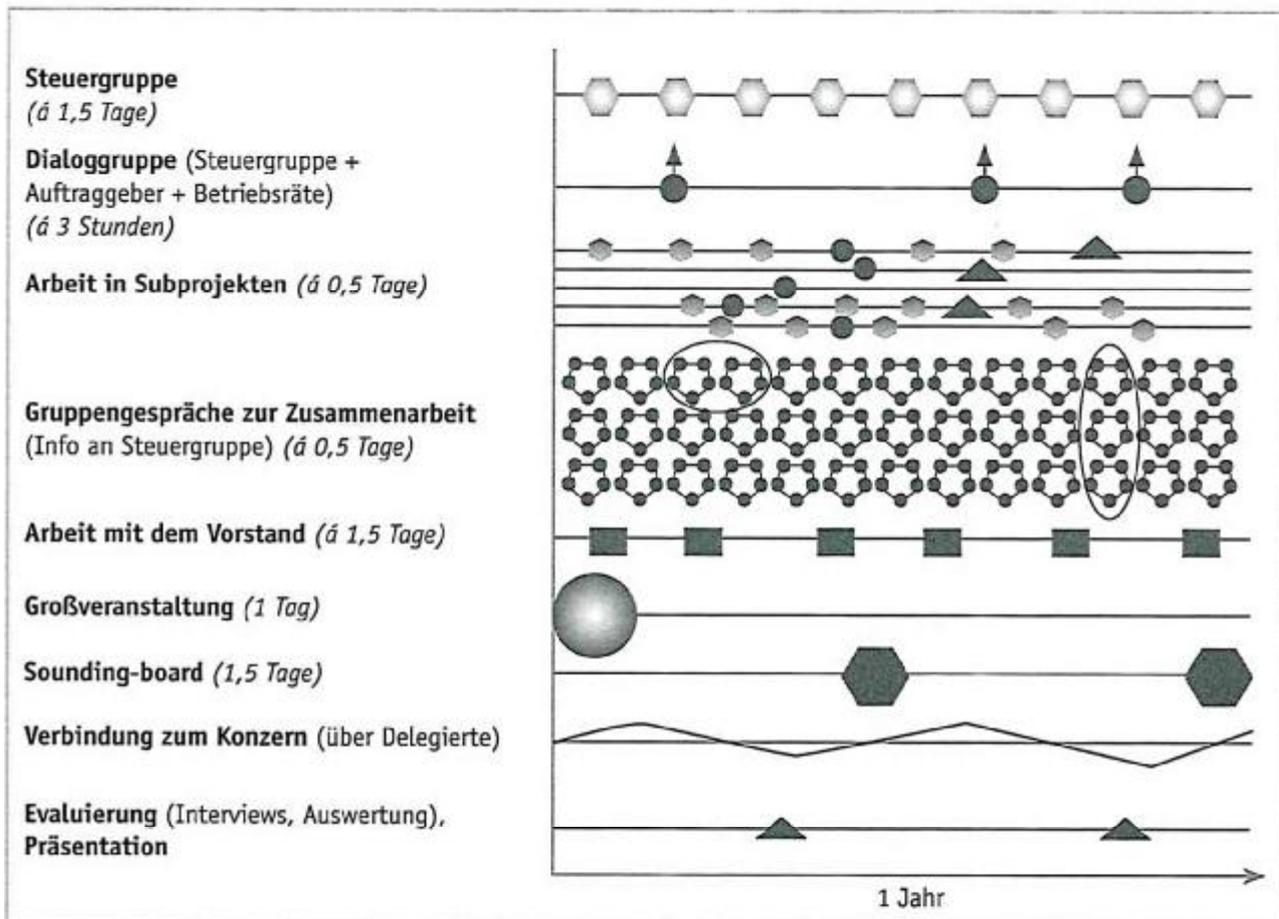
10. Es gibt eine offene Zusammenarbeit der Externen mit der Geschäftsleitung zur besonderen Rollen- und Aufgabenklärung im Veränderungsprojekt und zur Vorbildfunktion, zum Austausch über Korrekturen, Störungen etc. Diese kann informell oder auch strukturiert geplant verlaufen.
11. Themenspezifische Austauschforen für Schlüsselpersonen und Multiplikatoren werden eingerichtet. Schlüsselpersonen zeichnen sich dadurch aus, dass sie für das Unternehmen und die Veränderung besonders wichtig bzw. durchaus auch Verhinderer sein können. Multiplikatoren sollen in der Breite eine Veränderung transportieren und werden dafür i.d.R. auch gezielt ausgebildet. Multiplikatoren können Experten in Stabsstellen sein, z.B. Personalentwickler oder Trainer oder auch Führungskräfte mit einer breiten Führungsverantwortung. Ein Austauschforum kann sinnvoll sein, wenn in einem Bereich der gesamten Veränderung ein Pilotprojekt gelaufen ist und nun die Lernerkenntnisse reflektiert und auf Schlüsselpersonen übertragen werden sollen, die in folgenden Projektschritten betroffen sind.
12. Zum Festigen neuer Verhaltensweisen ist das Anbieten und Einplanen von Coaching sinnvoll.
13. Die horizontale Umsetzung der Veränderungen lässt sich mit Train-the-Trainer-Modulen sichern. Das heißt, das externe Beraterteam überträgt sukzessive sein Know-how auf ausgewählte Beteiligte, z.B. Schlüsselpersonen und Multiplikatoren, um sich mittelfristig auch aus der Organisation wieder zurückziehen zu können und die Selbstverantwortlichkeit in der Umsetzung an das Unternehmen zurückzuübertragen.
14. Erfolgskontrolle geschieht durch fortlaufende Rückmeldungen aus dem Unternehmen mithilfe von Feedback, Befragung, Auswertung und anderen Evaluierungsmaßnahmen.
15. Moderation von Abteilungs- und Teammeetings über die Qualität der internen Zusammenarbeit ist ebenfalls ein sehr empfehlenswertes Architekturelement und kann sowohl von internen als auch von externen Moderatoren oder aus der Beratergruppe heraus moderiert werden. Hilfreich ist die Rückspiegelung von wichtigen, insbesondere organisational wiederkehrenden Themen an die Steuerungsgruppe unter Wahrung von Vertraulichkeit – wo erforderlich.
16. Externe Berater unterstützen durch sogenannte „Staffarbeit“ (Dokumentationen, Protokolle, Erarbeitung von Unterlagen, inhaltliche Vor- und Nachbereitung etc.).

Diese beschriebenen Strukturelemente sollen Orientierung im Veränderungsverlauf und einen verbindlichen und kontinuierlichen Rahmen

für alle Beteiligten schaffen. Durch Bildung spezifischer Arbeitsgruppen und geklärten Funktionen und Abläufen sollen die notwendigen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse abgebildet werden. So werden zugleich wichtige Freiräume geschaffen, die den Beteiligten die Möglichkeit geben, miteinander im Austausch und in der Reflexion zu bleiben: "Die Interventionsarchitektur entscheidet, dass etwas stattfindet und was stattfindet, sozusagen die Überschriften, die Eckpfeiler, die Grobplanung. Mit dem Change-Design wird entschieden, wie die inhaltliche, soziale, zeitliche und räumliche Dimension im vorgegebenen Rahmen gestaltet wird." (Königswieser & Exner, 1998/2000).

Interventionsarchitekturen werden entweder im Vorfeld von Veränderungsprojekten zwischen Beratern und einigen, wenigen intern Verantwortlichen entworfen und gestaltet oder mithilfe von Moderation mit einer größeren Gruppe von Führungskräften entwickelt. Auch Mitarbeitende und Schlüsselpersonen bzw. Fachkräfte können in einen solchen Prozess zur Gestaltung von Interventionsarchitekturen durch Großgruppenmoderation integriert werden.

Abb.: Beispiel einer Architekturdarstellung (nach Königswieser, Exner, 1998)

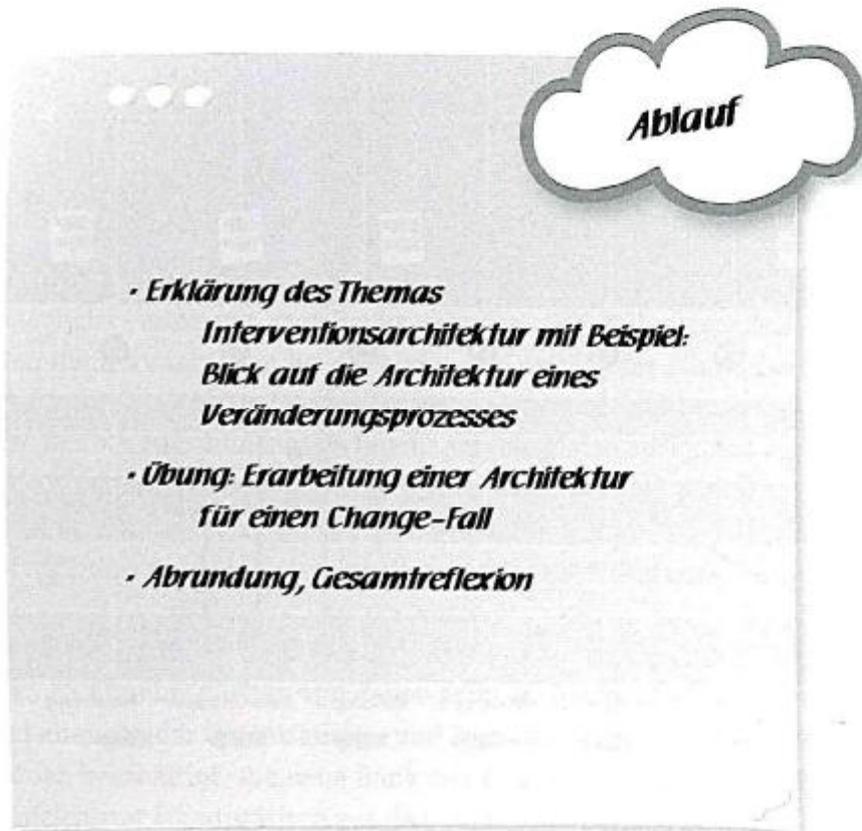


Diese Architektur enthält neun der insgesamt 16 möglichen Architekturelemente und beschreibt Folgendes (von oben nach unten zu lesen):

- Die Steuerungsgruppe wird sich im Verlauf eines Jahres neunmal für 1,5 Tage je Meeting treffen.
- Die Dialoggruppe hat drei Meetings á drei Stunden, in der die Steuerungsgruppe, Auftraggeber und Betriebsrat integriert sind. Die Ergebnisse werden in die Meetings der Steuerungsgruppe überführt (erkennbar an den Pfeilen).
- Es gibt mehrere Subgruppen, die zu verschiedenen Themen in unterschiedlichen zeitlichen Rhythmen zusammenkommen. Darüber hinaus gibt es drei größere Workshops mit ergänzendem Format (erkennbar am Dreieck).
- In einer Vielzahl von Gruppengesprächen á je 0,5 Tage werden die Themen des Veränderungsprogramms besprochen, transportiert, Fragen geklärt und Feedback und Klärungsbedarfe auch wieder in die Steuerungsgruppe zurückgetragen.
- Auch mit dem Vorstand finden sechs gemeinsame Veranstaltungen zu je 1,5 Tagen statt.
- Es gibt zu Beginn eine gemeinsame Großveranstaltung, in der alle Beteiligten auf die gemeinsame Veranstaltung eingeschworen werden.
- Im Sounding-Board, das zweimal pro Jahr stattfindet, werden hierarchiefrei die Stimmen der Betroffenen eingefangen und Ideen eingeholt und wieder in das Projekt zurückgeschleust.
- Es gibt eine konstante Verbindung in den Gesamtkonzern, hier durch die Linie dargestellt.
- Und final ist hier durch zwei Symbole im Verlauf des Jahres die Evaluierung in Form von Interviews mit Auswertung und anschließender Präsentation erkennbar.

**Zusammengefasst:** In ihrer Darstellung werden Interventionsarchitekturen auf der Y-Achse mit den beteiligten Personen, Gruppen und verantwortlichen Funktionsträgern visualisiert – „wer macht was?“ und auf der x-Achse werden die zeitlich fixierten, konkreten Maßnahmen und Schwerpunktaktivitäten bis zur erfolgreichen Umsetzung des Veränderungsprojektes – „wann wird was geplant?“ (vgl. Grafik S. 115).

Die Symbole erklären normalerweise auch (und in einer Legende aufgeführt), um welche konkrete Designform es sich handelt (Workshop, Meeting, Großgruppenveranstaltung etc., vgl. Flipchart auf S. 121) Bei großen Vorhaben können solche Architekturen sehr komplexe Formen annehmen. Dann entstehen in der Praxis sowohl grobe Rahmenpläne mit wesentlichen Meilensteinen zum Gesamtüberblick als auch bis ins Detail formulierte Designs für einzelne Teilprojekte.



Anwendung

### **Erklärung des Themas Interventionsarchitektur mit Beispiel**

In der Realität großer Veränderungsprozesse sind viele Maßnahmen fast zeitgleich und dicht gedrängt zu bewältigen. Um den Überblick zu bewahren, müssen die einzelnen Teilprojekte und die Kommunikation untereinander mit den wichtigsten Meilensteinen für alle festgehalten werden. In den Designs einzelner Workshops oder Besprechungen werden dann die methodischen und didaktischen Details genauer beschrieben.

**Ein Beispiel:** Im zeitlich drängenden Veränderungsprozess eines Produktionsunternehmens sah die Interventionsarchitektur entsprechend komplex aus – viele unterschiedliche Aufgaben mussten in den Gesamtprozess integriert werden, wie die folgende Abbildung zeigt:

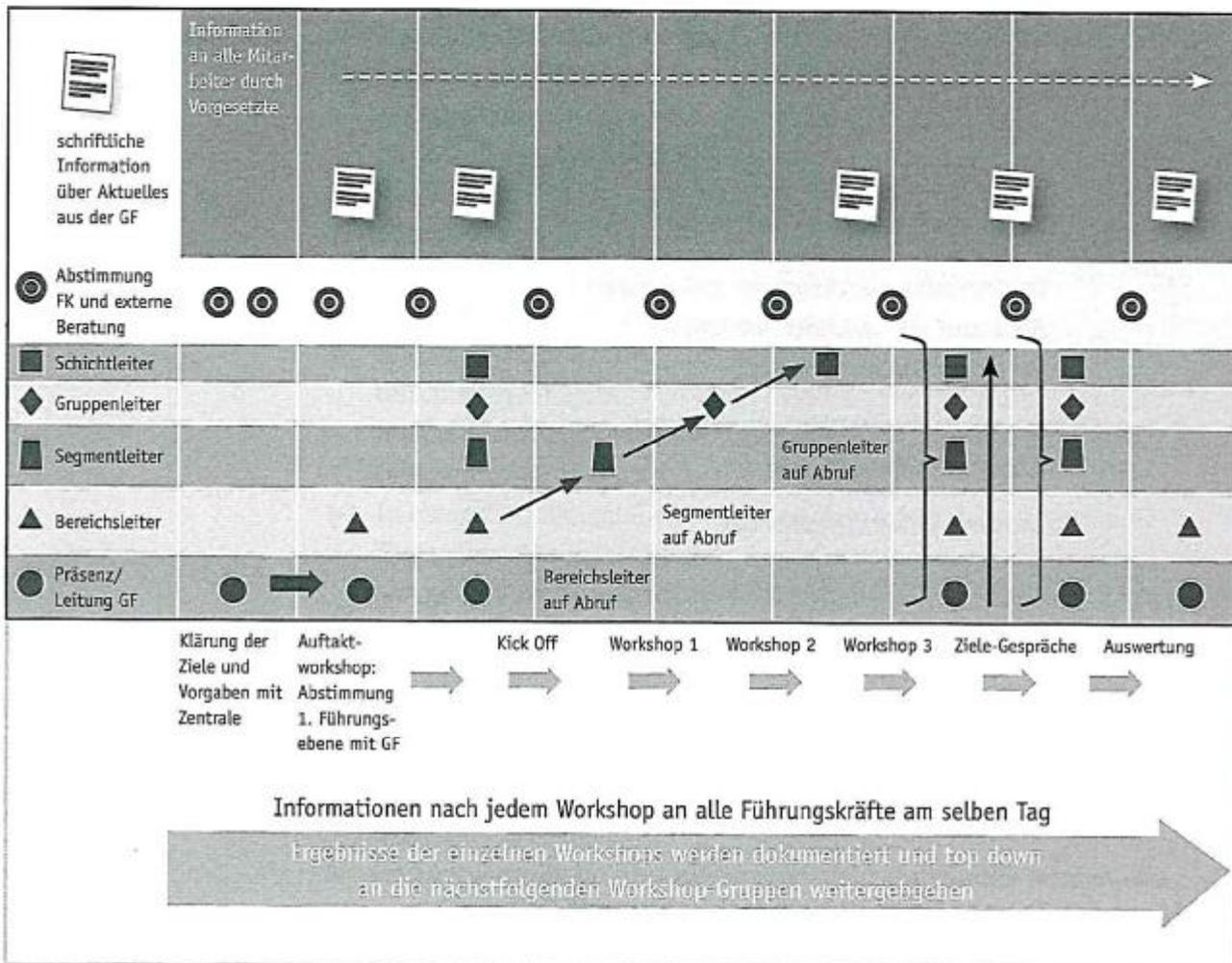


Abb.: Interventionsarchitektur eines Produktionsunternehmens

### Übung: Erarbeitung einer Architektur für einen Change-Fall

Für diese Übung wird folgendes Material eingesetzt: Moderationswand, Moderationsmaterial, Stuhlkreis, fünf bis zwölf Teilnehmende (TN), vorbereitete Karten, Klebpunkte.

**Schritt 1 – Einführung:** In der Einführung zum Thema erläutern Sie den Hintergrund und den grundlegenden Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Interventionsarchitektur. Zugleich erfragen Sie die Erfahrungen der Teilnehmenden mit Veränderungsprozessen und diskutieren sie gemeinsam. In diesem Dialog soll der Nutzen einer Interventionsarchitektur erarbeitet werden.

Zielführende Fragen können sein:

- „Wie erhält man einen Überblick über die verschiedenen Schritte bei einem Veränderungsprozess?“
- „Wie kann der Zusammenhang unterschiedlicher Maßnahmen abgebildet werden?“

- „Wer sind die Beteiligten bei einem Veränderungsvorhaben?“
- „Wie soll das Veränderungsvorhaben grundsätzlich angegangen werden?“

Zeitraumen: 30 Minuten

**Schritt 2 – Anwendungsbeispiel:** Als Anwendungsbeispiel wird eine mögliche Fusion von zwei Banken genutzt. Alle Teilnehmenden erhalten die Informationen für die Ausgangssituation der Fusion (siehe Abb. Bankenfusion I). Die Kurzbeschreibung lautet: Zwei in etwa gleich große Banken fusionieren. Das übergeordnete Motto heißt: Aus 2 wird 1! Die Alt-Banken haben folgende Größe: Bank A hat 400 Mitarbeitende und 40 Filialen; Bank B hat 300 Mitarbeitende und 44 Filialen. Die Bilanzsumme der beiden Banken hat den gleichen Umfang.

Die neue Führungsstruktur der Bank: zwei Vorstände, zehn Bereichsleiter, 28 Abteilungsleiter, von denen zehn als Regionalleiter im Vertrieb arbeiten. In der Organisations- und Personalentwicklung sind fünf Personen beschäftigt. Die neue Bank soll 70 Filialen insgesamt haben. Der Aufsichtsrat ist paritätisch aus den beiden Alt-Banken besetzt.

Die Teilnehmer sollen sich beim Entwurf einer Architektur auf die Entwicklung einer gemeinsamen Führungskultur und die Einführung einheitlicher Führungsinstrumente konzentrieren (vgl. Abb. Bankenfusion

Abb.: Flipcharts  
Bankenfusion I (links)  
und II (rechts)

Bankerfusion I

Ausgangssituation

Motto: Aus 2 wird 1!

Fakten: Alt-Banken

	400		300 Mitarbeitende
	40		44 Standorte
50% Bilanzsumme		50%	

Neue Struktur:

- 2 Vorstände
- 10 Bereichsleiter
- 28 Abteilungsleiter  
davon 10 im Vertrieb
- 5 Personal Organisationsentwicklung / Personalentwicklung
- 70 Standorte gesamt
- Aufsichtsrat paritätisch besetzt

Bankerfusion II

Zielsetzung für Changeprozess

Ziel: gemeinsame Führungskultur entwickeln  
und einheitliche Führungsinstrumente  
implementieren

Hinweise zur Kultur der Alt-Banken:

- traditionell
- einheitliche Kleidung
- Distanz zwischen den Führungskräften und Mitarbeiter
- keine Projekterfahrung

- offene Kultur
- oft Austausch über Hierarchien
- Viel Eigenverantwortung
- Teamarbeit

II). Dabei sollten sie beachten, dass die bisherigen Führungskulturen durchaus große Unterschiede aufwiesen. Bank A war eher traditionell ausgerichtet, mit einheitlicher Kleidung, Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie keinerlei Projekterfahrung. Bank B hatte demgegenüber eher eine offene Kultur, mit viel Austausch über die Hierarchien hinweg, ausgeprägter Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden und breiter Erfahrung mit Teamarbeit.

Die Teilnehmenden erhalten diese Informationen. Ergänzen Sie gegebenenfalls aus Ihrer eigenen Erfahrung weitere Details. Die Erklärung dauert ca. zehn Minuten.

**Schritt 3 – Interventionsarchitektur erarbeiten:** Die Teilnehmenden erarbeiten in kleinen Gruppen von max. fünf Personen eine Architektur für diesen Change-Prozess. Als Orientierung geben Sie ihnen die Anweisung, auf der Y-Achse die beteiligten Gruppen aufzulisten und auf der X-Achse/der Zeitachse die Aktivitäten bzw. die Interventionen mit einem Stichwort zu skizzieren. In der kleinen Gruppe sollen die Teilnehmenden

- ▶ erst diskutieren, wie sie den Change-Prozess gestalten wollen,
- ▶ dann entsprechend eine Visualisierung vornehmen.

Zeitraumen: 45 Minuten.

**Schritt 4 – Präsentation:** Die Teilnehmenden entscheiden, welche Elemente aus Sicht der Gruppe in der Interventionsarchitektur sinnvoll sind und präsentieren das Ergebnis ihrer Gruppenarbeit. Dabei erfragen Sie die Hintergründe für Elemente der Architektur und gehen auf die Verbindung der einzelnen Architekturelemente ein.

Zielführende Fragen können sein:

- ▶ „Wer sind die beteiligten Gruppen?“
- ▶ „Welche Grundüberlegungen führen zu Ihrer Architektur?“
- ▶ „Was wollen Sie mit dieser Architektur erreichen?“
- ▶ „Wie spielen die einzelnen Elemente ineinander?“
- ▶ „Welchen Gesamtzeitraumen haben Sie ins Auge gefasst?“
- ▶ „Was fällt dem Rest der Gruppe auf? Gibt es fehlende, beteiligte Gruppen oder Architektur-Elemente, die nicht vorhanden sind, aber notwendig?“

Zeitraumen: Pro Präsentation 30 Minuten.

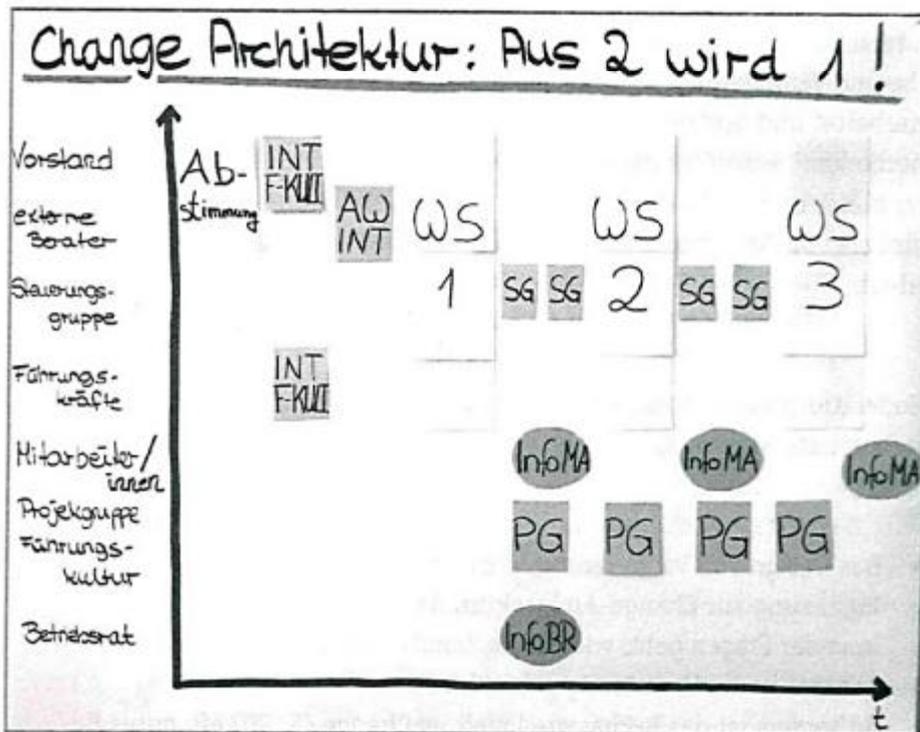


Abb.: Beispiel aus einer Gruppenarbeit zur Interventionsarchitektur

**Erläuterung der Abkürzungen:**

- ▶ Abstimmung – Abstimmung zwischen Vorstand und externen Beratern (Architekturelement 10)
- ▶ INT – Interview der Führungskräfte (Architekturelement 2)
- ▶ AW INT – Auswertung der Interviews
- ▶ WS – Workshop
- ▶ SG – Steuerungsgruppe
- ▶ Info MA – Information an Mitarbeitende (Architekturelemente 5, 6, 7 oder 8)
- ▶ PG – Projektgruppe/Subgruppe
- ▶ Info BR – Information an Betriebsrat (je nach Funktion können es die Architekturelemente 4, 6, 7 sein).

**Wichtig:** Bei der Erstellung einer Architektur werden die Details einer Aktivität noch nicht festgelegt. Beispielsweise bleibt noch offen, wie genau die Mitarbeitenden informiert werden oder wie ein Workshop gestaltet wird. Diese Details werden erst im Design eines Veränderungsprozesses erarbeitet.

**Zusammenfassen der Lernergebnisse**

Fassen Sie mit allen Teilnehmenden die Lernergebnisse aus der Gruppenarbeit zusammen. Die Teilnehmer notieren sich die eigenen, wesentlichen Erkenntnisse.

- Kommentar* Interventionsarchitekturen bieten Sicherheit inmitten großer Umbrüche und Veränderungen, insbesondere, wenn sie mit den Beteiligten erarbeitet und gestaltet werden. Komplexe Prozesse brauchen adäquate Methoden: Je weniger Aufwand und Komplexität eine solche Architektur bietet und je klarer die „to Dos“ für die Beteiligten sind, umso eher wird sie von den Unternehmen als hilfreich und veränderungsförderlich erlebt.
- Technische Hinweise* Moderationswand, Moderationsmaterial, Stuhlkreis, 5–12 Teilnehmende, vorbereitete Karten, Klebepunkte.
- Querverweise*
- ▶ Das Design von Veränderungsaktivitäten (S. 124) ist eine sinnvolle Ergänzung zur Change-Architektur, da es hierin um die Entwicklung der Fragen geht, wie die Bestandteile der Architektur nun konkret in die Umsetzung gehen können.
  - ▶ Außerdem ist das 8-Phasen-Modell im Change (S. 90) ein gutes Basis-Modell, um das Thema Change vom Grundsatz einzuführen, um dann sowohl durch die Architektur wie auch durch das Design in die Konkretisierung zu gehen.
- Weiterführende Literatur*
- ▶ Königswieser, R. & Exner, A.: Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Aufl. 1998.
  - ▶ Königswieser, R.; Lang, E.; Königswieser, U. & Keil, M. (Hrsg.): Systemische Unternehmensberatung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2013.
  - ▶ Hofmann, M. & Strikker, F.: Steuerungsgruppe. In: A. Leão & M. Hofmann (Hrsg.): Fit for Change, Bonn: managerSeminare 2007.
  - ▶ Hußmann, R.: Das Sounding-Board im Change. In: A. Leão & M. Hofmann (Hrsg.): Fit for Change II, Bonn: managerSeminare 2009.
  - ▶ Leão, A. & Hofmann, M. (Hrsg.): Fit for Change (2007) und Fit for Change II (2009), Bonn: managerSeminare.
  - ▶ Strikker, H.: Komplementär-Coaching, Paderborn: Junfermann 2007.
  - ▶ Vahs, D. & Weiland, A.: Workbook Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Aufl. 2010.
- Hintergrund* **Roswita Königswieser**, Dr. phil. der Sozialwissenschaften, 1943 in Wien als eines von sechs Kindern geboren, ist österreichische Supervisorin, Organisationsberaterin und Verfasserin zahlreicher, sehr bekannter Fachbücher. Sie ist auf Gruppendynamik und die systemische

Organisationsberatung spezialisiert und hat gemeinsam mit ihrem Team einen neuen Ansatz der Komplementärberatung entwickelt.

**Alexander Exner** wurde 1947 in Wien geboren. Er ist ebenfalls vielfacher Fachbuchautor und Organisationsberater mit Schwerpunkt in der Entwicklung und praktischen Anwendung der systemischen Beratung und des systemischen Managements. Exner ist auch Lehrtrainer und Lehrberater der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik.