

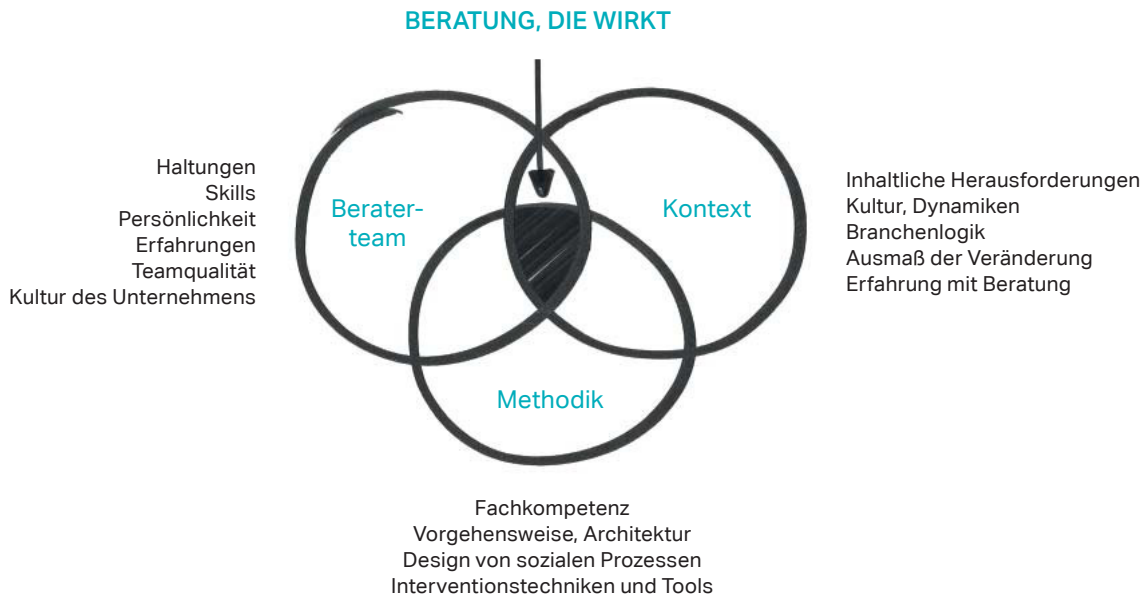
Eine lohnende Konstellation

(Transformations-)Beratung,
die wirklich wirkt



Allein in Deutschland gab es im Jahr 2016 115.000 Unternehmensberater, die 29 Milliarden Euro mit ihren Leistungen erwirtschafteten. Passt dabei der »Value for Money«? Und welche Art von Beratung verlangen jene Transformationsprozesse überhaupt, die aufgrund der extrem dynamischen Umfeldentwicklungen in vielen Konzernen gerade anstehen? von Manfred Höfler

Die passenden Berater finden



Die Selbstdarstellungen von Beratungsunternehmen werden immer ähnlicher. Vor zehn Jahren konnte man noch ganz klar zwischen Konzept-, Branchen- oder Produktivitätsberatern, systemischen Organisationsentwicklern, Trainingsinstituten und IT-Beratern unterscheiden. Heute behaupten – mehr oder weniger glaubwürdig – alle, Profis für notwendige Transformationsinitiativen in der digitalen VUCA-Welt zu sein. Kunden, die mehr als die Legitimation eigener Konzepte wollen, geht es immer nur um eine Beratung, die wirkt. Sie wollen Berater, die dabei helfen, Herausforderungen zu bewältigen, Probleme zu lösen und das Unternehmen gut für die Zukunft aufzustellen. Und damit Berater, die ihr Geld wert sind.

Passung ist gefragt

Für wirksame Beratung braucht es einen guten Fit zwischen Fähigkeiten, Persönlichkeiten und Haltungen des Beraterteams, den eingesetzten Methoden und Modellen passend zum Kontext und zur Kultur des Kunden. Es ist also Vorsicht vor »wir können alles«-Anbietern geboten. Denn wie bei jeder echten Partnerschaft geht es im Zusammenspiel mit Beratern um

Vertrauen, eine gute Klärung von Erwartungshaltungen, wechselseitiges Verständnis von Kompetenzen und Erfordernissen und vor allem um die menschliche Beziehungsqualität (siehe Grafik).

Beratung für Transformationsprozesse

Die VUCA-Welt generiert derzeit eine enorme Nachfrage nach Beratung bei Transformationsprozessen – vor allem bei der Digitalisierung und dem Wandel »weg von klassischen Organisationsstrukturen hin zu mehr Agilität«. Ziel dabei ist oft, im Wettbewerb mit neuen Playern auch selbst als »Game Changer« erfolgreich zu sein.

Unsicherheiten, die oft jedoch nicht ausgesprochen werden, prägen häufig diese Situationen. Viele Führungskräfte in tayloristisch gewachsenen Organisationen sind in ihren Paradigmen gefangen. Planbarkeit, Kalkulierbarkeit und stark arbeitsteilige Strukturen sind typische Ausprägungen von Organisationen nach Strickmuster »20. Jahrhundert«. Diese sind aktuell durch die steigende Komplexität, die exponentiellen technologischen Entwicklungen und die rasanten Geschwindigkeiten neu auftauchender Start-ups massiv gefordert. Häufig suchen Führungskräfte in klassi-

schen Organisationen jedoch die Antworten auf diese Herausforderungen nach wie vor in einem »Mehr vom Gleichen«: Outsourcing, Effizienzprogramme, IT-gestützte Steuerungsprozesse, ausgeklügelte MbO-Systeme und noch bessere Koordinationsstrukturen für arbeitsteilige »Silos« sollen die Beherrschbarkeit der Komplexität sichern – und viele Berater helfen tatkräftig dabei mit, dieses überholte Paradigma zu stabilisieren.

Neues Denken entsteht

Auch in etablierten Konzernen beschäftigen sich viele Menschen mit komplett neuen Lösungsansätzen. Impulse aus dem Silicon Valley sind dabei ebenso im Trend wie Organisationskonzepte von Laloux, aus der Holokratie oder anderen inspirierenden Quellen, wie beispielsweise von Exponential Organizations. Auch an Methoden und Tools mangelt es derzeit nicht. Design Thinking und Scrum sind schon seit Jahren gefragt und werden jetzt flächig ausgerollt. Lean Start-up, Holacracy, Effectuation und alle weiteren Ausprägungen von Agilität treffen wir zunehmend als »Inseln« in großen Organisationen an.

Neue Anforderung an Beratung

Welchen Typ von Berater benötigen Unternehmen im oben beschriebenen Transformations-Kontext? Wie können die vorhandenen methodischen Antworten nachhaltig etwas in Organisationen bewegen? Aus der Beobachtung zahlreicher Prozesse und eigenen gemachten Erfahrungen braucht es spezifische Konstellationen, damit Transformationsberatung wirklich Wirkung erzielt.

Kontextverständnis

Es braucht Berater, welche nicht nur die Schlagworte rund um die VUCA-Welt theoretisch verstehen, sondern sich auch in die Situation ihrer Kunden hineinfühlen können. Sie müssen Verständnis für das Business mitbringen und die förderlichen beziehungsweise hinderlichen kulturellen Muster im Unternehmen erkunden können – also ein echtes ganzheitliches Systemverständnis haben. Die Berater dürfen keine Standardlösungen anbieten, sondern müssen ein maßgeschneidertes Vorgehen designen. Dabei geht es um eine gute Balance von erfahrungsbasierter Sicherheit und situative Anpassungen aufgrund professioneller Wahrnehmungen und beraterischer Intuition.

Methoden-Know-how

Methodisch sind mehr als Patentrezepte, wie beispielsweise die Einführung des Betriebssystems Holacracy, das Ausrollen von Design Thinking oder eine Umstellung aller Teams auf agile Arbeitsweisen nötig. Es braucht ein Set an dosiert eingesetzten agilen Methoden, die für rasche Lernschleifen sorgen, kurzfristige Erfolgsgefühle produzieren und schnell an interne oder externe Kunden ankoppeln. Es sind Interventionen nötig, die alte Erfolgsmuster aushebeln und gleichzeitig ein neues Teamgefühl spürbar machen. Zumeist sind das Erlebnisse, die im Gehirn positive Glückshormone wie Dopamin (für Erfolge) und Oxytocin (für Gemeinschaft) freisetzen. Methodisch müssen Transformationsberater immer »beidhändig« mit kognitiven Impulsen und emotionalen Erlebnissen arbeiten.

Berater-Typen

Und wie sehen die dazugehörigen Beraterteams aus? Transformationen benötigen weder »Excel-Virtuosens« noch »PowerPoint-Gurus« oder sich selbst überschätzende Besserwisser. Wirkungsvolle Transformation braucht Beraterteams, die selbst Agilität leben. Es braucht Teams mit einem starken Purpose, einem bunten Strauß an Kompetenzen und Menschen, die selbstbestimmt ohne Hierarchie, aber mit klaren Rollen agieren können. Das sind inspirierende Teams mit einer starken Kooperationskultur, die auch für ihre Kunden ein attraktives Vorbild für neue Arbeitsweisen sind.

Transformations-Berater müssen selbst Unsicherheit gut aushalten können und dürfen sich von Komplexität nicht erschlagen lassen oder vorschnell simple Antworten liefern. Sie müssen, wie es Edgar Schein – einer der wesentlichen Impulsgeber für ICG – ausdrückt, »humble« (bescheiden) sein und Beziehungen mit Menschen aufbauen können. Und das alles ohne sich dabei vereinnahmen zu lassen und persönlich tagtäglich nur von positivem Kundenfeedback »abhängig« zu sein. Transformationsberater sind keine typischen Berater, sondern eine gute Mischung aus kritischem Sparringspartner, Coach, Methodenkenner, Moderator, Antreiber, Impulsgeber und einfühlsamem Reflexionspartner. Und da es auch in dieser Profession keine »eierlegenden Wollmilchsäue« gibt, kommt es in jedem Transformationsprozess auf eine wirkungsvolle Konstellation im Beraterteam an. Denn frei nach Waldefried Pechtl: »Berater sind nur gewöhnliche Menschen, die etwas Außergewöhnliches bewegen können.« ●