

CONCEPT

ANALYSIS

$$a^2 = 7 | 74 - 60 |$$

$$a = \sqrt{2} \cdot a_2$$

Nicht für die Schublade

Was macht ein Prozessberater anders als andere Berater? Einer, der es wissen muss, beantwortet die Frage: Bernhard Fischer von Fischer Consulting & Training. Er ist systemischer Berater und Change Manager.

Felix ist gerade auf einem Gesundheitstrip. Er will sich gesünder ernähren und nebenbei etwas abnehmen. Weil er es richtig machen will, beauftragt er einen Experten, einen Ernährungsberater, der ihm sagen soll, wie das geht. Der Berater erarbeitet ein Strategiepapier mit Zeitplan, Koch-Rezepten und Sportprogramm. Die zu erwartenden Fortschritte sind in Schaubildern perfekt dargestellt: 49 Seiten hervorragende Ausarbeitung. Doch das Konzept landet in der Schublade – und dort liegt es heute noch. Felix hat keinen Vorschlag umgesetzt. Eigenartig, hat er doch selbst den Berater beauftragt und bezahlt.

Experten ins Haus

Ein Einzelfall? Nein. Dieser Fall aus dem Privatleben ist auch im Business ein häufiges Phänomen. Der Kunde hat Ziele und holt für deren Realisierung Experten ins Haus. Die sollen erarbeiten, wie die Ziele zu erreichen sind. Doch ähnlich wie bei Felix ruhen viele Strategiepapiere in Schubladen. Sehr zum Ärger aller Beteiligten. Denn der Einsatz von Beratern kostet Energie, Zeit und Geld. Zudem entstehen Vorbehalte gegenüber nachfolgenden Beratern, die mit dem entstandenen Imageschaden umgehen müssen. Einzige die Schublade freut sich.

Problem und Lösung

CEOs erkennen immer häufiger, dass auf diese Art Ressourcen vergeudet werden und fordern eine umsetzungsorientierte Beratung. Der Berater soll die Suppe mit auslöffeln, die er einbrockt – oder positiv ausgedrückt: Nachdem der Berater sich so intensiv mit Problem und Lösung beschäftigt hat, liegt es nahe, auch den Schritt der Realisierung gemeinsam zu gehen. Gleichzeitig wird so der Beweis erbracht, dass der Vorschlag wirklich funktioniert.

Doch ein Strategiepapier zu entwickeln und es umzusetzen sind zwei Paar Schuhe. Plötzlich gilt es, sich mehr um die betroffenen Menschen zu kümmern und zu schauen, was diese wollen, dürfen, sollen, befürchten, tun und sich zutrauen. Nur wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte die Veränderung mittragen, findet diese auch statt. Wenn nicht, landet alles früher oder später – in der Schublade! Doch wer verändert eingefahrene Bahnen? Wer lässt die angestrebte Bewegung entstehen? Wer kann die Weichen der Veränderung stellen?

Zwei Beratertypen

Grundsätzlich lassen sich zwei Beratertypen unterscheiden: Wenn man üblicherweise von Beratern spricht, sind die klassischen Fachberater gemeint. Sie besitzen exzellen-

“ Meist verhindert die Art und Weise der Kommunikation eine Veränderung in die richtige Richtung ”

tes Wissen über Strukturen, Strategien oder Fertigungstechnologien. Bekannt sind sie wegen ihrer Größe, und jeder kennt mindestens einen Menschen, der diese Beratungsfirmen im Einsatz erlebte. Der Auftrag an sie: Sagt mir, wie es richtig geht. Der Auftraggeber bekommt Antworten, die Berechnungen stimmen, die Benchmarks auch. Das gibt Sicherheit.

Bisher eher noch unbekannt, aber mit wachsendem Marktanteil sind die systemischen Berater, auch Prozessberater, Change Manager oder Umsetzungsberater genannt. Der Unterschied zwischen beiden Beratertypen liegt in der Philosophie, die für eine grundlegend andere Vorgehensweise sorgt. Der Prozessberater sorgt für Klarheit und sortiert das vorhandene Wissen, eventuell fehlendes Wissen wird ergänzt.

Neue Ansichten entwickeln

Oft genug wissen die Führungskräfte und Mitarbeiter genau, was geändert werden muss. Sie wissen nur nicht wie. Meist verhindert die Art und Weise der Kommunikation eine Veränderung in die richtige Richtung. Es muss „nur“ gelernt werden, über die richtigen Dinge zu sprechen, neue Ansichten zu entwickeln und bislang Verschwiegene anzusprechen. Es gibt viele gute Gründe, ein Konzept nicht zu realisieren. Ärgerlich ist es, wenn die Ergebnisse nicht helfen oder der falsche Beratertyp beauftragt wurde.

Schauen wir nochmals zu Felix. Er müsste sich bereits am Anfang entscheiden, was er genau sucht. Fehlt es ihm an Wissen (Was ist fettarme Ernährung? Wie oft muss ich mich sportlich betätigen?), dann ist der klassische Berater der richtige. Das spezifische Know-how des Beraters wird auf Felix angepasst: 26 Jahre, 1,81 cm, 96 kg, Elektroherd und so weiter.

Bewegung ist besser

Felix hätte sich an einen Prozessberater wenden sollen, wenn er genau weiß, dass Hamburger kalorienreicher sind als Karotten und Bewegung besser ist als Sofaliegen. Dann ist es nämlich nicht entscheidend, Wissen zu schaffen, sondern bei Felix für Klarheit zu sorgen. Was genau will er? Was ist er bereit zu tun? Was sind die persönlichen Hindernisse?

Der Prozessberater unterstellt zunächst, dass Felix am besten weiß, was gut für ihn ist. Wenn Felix also nicht macht, was er weiß und will, wird er einen guten Grund dafür haben. Und genau den muss man finden. Vielleicht mag seine Freundin keinen gesunden Fisch oder er hasst Golfen. Es kann sogar sein, dass er tatsächlich ein ganz anderes als das genannte Ziel verfolgt: Nicht er, sondern die Freundin soll sich gesünder ernähren. Oder sie soll einfach

beeindruckt werden (das geht vielleicht auch billiger). Das Know-how liegt beim Kunden. Der Prozessberater hilft ihm, alles zu berücksichtigen und sich zu fokussieren.

Wissen aus dem Studium

Wenn sich Absolventen für eine Tätigkeit im Consulting interessieren, sollten sie als erstes prüfen, welche Philosophie der Beratung ihnen liegt. Für die klassische Beratung kann das Wissen aus dem Studium direkt angewendet und ausgebaut werden. Bei der Prozessberatung müssen sie Menschen und Systeme verstehen. Und sie sollten großes Interesse an Kommunikation haben, denn sie ist die Basis der Tätigkeit des systemischen Beraters.

Die nächste Frage

Fast jeder hält sich für einen überdurchschnittlich guten Zuhörer. Doch die meisten reden mehr als sie zuhören. In der Prozessberatung geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen und bei den Antworten gut zuzuhören. Vorsicht, viele bereiten bereits während der Antwort des Gesprächspartners die nächste Frage vor. Die Antwort bleibt auf der Strecke. Also: Wenig erzählen, viel fragen! Das ist nicht so einfach, aber erlernbar. Auch die Frage nach der Schublade kann gestellt werden: „Wie viele Konzepte haben Sie schon in der Schublade?“, „Das wievielte Beratungsunternehmen sind wir denn?“, „Wieso hat es bisher nicht funktioniert?“ Frage für Frage und Antwort für Antwort entsteht die Lösung. Und plötzlich ist sie da.

Aktive Kommunikation

Ich bin überzeugt, dass viel zu oft klassische Berater eingesetzt werden, wenn Prozessberater geeigneter wären. Wir hören zum Beispiel vom Management, dass „die besten Berater“ eingesetzt sind und bestimmt eine Lösung finden. Gleichzeitig hören wir von Mitarbeitern aus dem gleichen Unternehmen, dass es eine Lehmschicht gibt, die wohl wieder nicht durchdrungen wird. Gelingt es, die Kommunikation zu verbessern, finden sich Lösungen. Die aber findet man nur in der aktiven Kommunikation mit den Menschen. Viel Spaß bei der Suche! ●



BERNHARD FISCHER, Jahrgang 1963, ist Geschäftsführer und systemischer Berater – Change Manager bei FISCHER CONSULTING & TRAINING. Er hat Wirtschaftswissenschaften in Hohenheim mit Abschluss Diplom-Ökonom studiert.