

Beratungsprojekte verlaufen selten geradlinig

Unsicherheiten auf dem Weg zum Erfolg akzeptieren

Von Eric Scherer*

Immer weniger Unternehmen sind in der Lage, Innovations- und Reorganisationsprozesse von innen heraus zu bewältigen. Nach jahrelangen Schlankheitskuren fehlt es jedoch häufig an Zeit und Mitarbeitern, um individuelle Konzepte erarbeiten und vor allem auch umsetzen zu können. Hier beginnt das Aufgabenfeld des Beraters.

Auch wenn sich mittlerweile ein gewisses Kopfweh breit gemacht hat und der Putz am Image der Beratung bröckelt, scheint noch immer eine gewisse Sehnsucht nach Wundermitteln und Geradlinigkeit im Innovations- und damit Beratungsprozess vorzuherrschen. Will man eine Organisation nachhaltig verändern, muss zwischen gewünschten Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen von Massnahmen unterschieden werden. Organisationen sind mitunter «blind» für diese unbeabsichtigten Nebenfolgen und ignorieren diese. Noch immer sind viele Kunden im Beratungsprozess kaum bereit, Unsicherheiten, Umwege und schmerzvolle Auseinandersetzungen zu riskieren, um die eigene Organisation fit zu machen und nachhaltig zu verändern. Der permanente Glaube sowohl an Erfolg wie auch die Harmonie verbieten dies.

Probleme nicht verleugnen

Umfassender Erfolg stellt in der Regel die einzige offizielle Option für ein Projektergebnis dar und wird auch während des gesamten Projektverlaufes zu jedem Zeitpunkt erwartet. Es entsteht eine Erwartungshaltung, der auch der externe Berater in den meisten Fällen nicht gerecht werden kann. Der Umgang mit Problemen und Misserfolgen ist schwierig und wird meist nur hinter vorgehaltener Hand diskutiert. Sollte ein Misserfolg – vielleicht ja sogar nur ein Konflikt während einer kritischen Projektphase – offiziell bekannt werden, so besteht für den Berater stets die Angst vor einem Abbruch der Übung. Der so entstehende Erfolgszwang führt nicht selten dazu, dass man sich eher mit dem Zusammentragen von Erfolgszahlen und insbesondere mit deren «Zurechtbiegen» beschäftigt, als sich offensiv und offen dem Projekt und den offensichtlichen Problemen bei der Umsetzung zu widmen. In der Folge kommt es dann zu jenen unseligen Feuerwehübungen,

die die Akzeptanz zunehmend untergraben und den Beratungsprozess in Frage stellen. Die resultierende Frage ist klar: Wie muss ein auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Beratungsprozess verlaufen? Ein zentrales Aufgabenfeld stellt die Individualität der Lösung und v. a. ihrer Umsetzung dar. Auch wenn es zu einem gewissen Mass sinnvoll ist, Lösungen nach standardisierten Ansätzen zu erarbeiten, ist die Umsetzung stets auf die jeweilige Situation bezogen. Dabei stellt gerade der Umsetzungsprozess mehr als die eigentliche Konzepterarbeitung den kreativen und schöpferischen Teil eines Beratungsprojektes dar. Hier wird aus einem technisch-betriebswirtschaftlichen Konzept eine umgesetzte Lösung. Gerade die betriebliche Umsetzbarkeit erweist sich häufig als das Nadelöhr, an dessen Überwindung sich der Projekterfolg messen lässt.

Gutes Wissen wichtiger als teure Anzüge

Wichtigste Aufgabe des Beraters ist es dabei, einerseits umsetzbare Konzepte zu erarbeiten, andererseits die Umsetzungsfähigkeit zu fördern. Für beide Felder eignen sich dieselben Mittel: Kommunikation, Partizipation und Qualifizierung der internen Mitarbeiter, seien sie einfache Betroffene, am Projekt beteiligte Experten oder Meinungsmacher, und eine laufende Reflexion über den Projektverlauf zwischen Kunde und Berater.

Wenn man die Betroffenen zu Beteiligten machen möchte, erweist sich die klassische Distanziertheit von Beratern als hinderlich. Powerpoint-Folien-Schlachten, technokratisches Geschwafel und allzu teure Anzüge mögen zwar gegenüber dem Topmanagement sinnvoll sein, die Schlacht um ein Projekt wird jedoch beim mittleren Management geschlagen und gewonnen. Hier sind Pinwände und Flipcharts, gesunder Menschenverstand und ein gutes Wissen über die Bedingungen des Tagesgeschäfts die wichtigsten Hilfsmittel eines guten Beraters. Aufgabe ist es, Distanz abzubauen, direkt zu kommunizieren,

* Eric Scherer ist Geschäftsführer der intelligent systems solutions (i2s), Zürich.

sachgerecht zu hinterfragen und immer wieder zu werben, um aus einer Idee eine umgesetzte Lösung zu machen. Eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Organisationsberatung erfordert einen grundsätzlichen Wandel im Beratungsprozess

und den Verzicht auf vordergründige Wundermittel. Reflexivität und die Inkaufnahme von Nebenwirkungen als integralem Bestandteil jedes Innovationsprozesses werden damit zum kritischen Erfolgsfaktor für den Beratungsprozess.
