

Elche fangen

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Zweite Auflage

Band 1

Beraten



Philosophien, Konzepte und das Projekt



Christa Weßel

© 2023 Christa Weßel und Weidenborn Verlag

Dieses Buch wird veröffentlicht online mit Open Access und verbreitet unter den Bedingungen der Creative Commons Namensnennung-Nichtkommerziell 4.0 Lizenz (CC BY-NC 4.0) – Creative Commons Attribution Non-Commercial License 4.0 (CC BY-NC 4.0).

2. Auflage: ISBN 978-3-947287-16-1 (online) – veröffentlicht 2023

1. Auflage: ISBN 978-3-947287-01-7 (print, 2017)

Christa Weßel

Beraten: Philosophien, Konzepte und das Projekt

Band 1 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Verlag

Weidenborn Verlag

Königstraße 43

26180 Rastede

Deutschland

<https://weidenbornverlag.de/>

Hergestellt in Deutschland.

Bibliografische Informationen der

Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet

diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über

<https://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

Beraten

Philosophien, Konzepte und das Projekt

Band 1 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte



Weidenborn Verlag

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so fange nicht damit an,
Holz zu sammeln, Planken zu schneiden
und die Arbeit einzuteilen,
sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht
nach dem weiten endlosen Meer.*
(zugeschrieben Antoine de Saint Exupéry, 1900–1944)

Dr. Christa Weßel MPH ist Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin. Nach mehreren Jahren im Gesundheitswesen, in der Informatik (Lehre, Forschung & Entwicklung) und im Management arbeitet sie als freiberufliche Beraterin, Dozentin und Autorin mit Expertise in Organisationsentwicklung, Karriereentwicklung, Sozioinformatik und Didaktik.

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	13
Warum Elche?	13
Für wen sind diese Bücher?	14
Die zweite Auflage 2023	15
Open Access eBooks	16
Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen	17
Elche fangen ... im Dezember 2017	17
Einleitung	21
I. Konzepte	25
1. Beratung	27
1.1. Consulting – Beratung	28
1.2. Ethische Standards	31
1.3. Evidence-Based	33
Drei Säulen	33
Fragen	34
Kraft	35
Die Königin	35
1.4. Wer wie was ... – die 8+1 W	37
Wozu? – Ziele von Beratung	38
Was? – Aufgaben, Verantwortung, Inhalte	39
Wer berät? – Interne und Externe	40
Warum? – Anlässe	41
Für Wen? – Kunde, Mandant, Klient	41
Wie? – Ansätze und Methoden	42

Inhaltsverzeichnis

Wann? – Kurz-, mittel- und langfristig	43
Wo? – Berater gehen zum Klienten	43
Woher? – Vertraut mit Quellen und Fachliteratur	44
1.5. Unternehmen – Organisationen	45
1.6. Themen in der Beratung	48
2. Philosophien und Ansätze	51
2.1. Organisationales Lernen, Lernende Organisationen	52
Disziplin?!	52
Systemisch	53
Lernen	54
Wir können nicht nicht lernen	55
2.2. Organisationsentwicklung und Change Management	57
Organisationsentwicklung	58
Change Management	59
Sowohl als auch	59
2.3. Wertschätzende Erkundung	61
Leitgedanken	62
Schritte	63
Kernstück: Das Interview	65
Wurzeln in der Wirklichkeit	66
2.4. Prozessorientierung	67
Arten	67
Wege	69
2.5. Agile Methoden	70
Scrum: Lasst uns Rugby spielen	71
Agile Methoden in Veränderungsprozessen	72
2.6. Organisationen neu erfinden	74
2.7. Synopsis: Ein guter Berater macht sich überflüssig	76
3. Beraterin und Berater	77
3.1. Wege in die Beratung	78
3.2. Kompetenzen	79
Fachlich fit	81
Methodisch sicher	82
Gekonnt sozial	82

3.3.	Selbstverständnis	84
	Fragen Sie sich und andere	84
	Ein Gedanke zu „F“	86
3.4.	Selbstmanagement	87
	Zeitmanagement – Alles ist relativ	87
	Mein Kalender	88
	Kreativität und Ruhe	89
3.5.	Beratungsalltag	91
3.6.	Auf der Suche nach dem ersten Job	93
	Anforderungen in der Consultingbranche	93
	Passen wir zusammen?	94
	Was Sie mitbringen sollten	95
	Der erste Job	96
	Wie finden Sie Ihren (ersten) Job?	97
	Fazit	98
3.7.	Herausforderung Pandemie	99
 II. Der Auftrag		103
4.	Das Projekt ... ein Veränderungsprozess	105
	Was ist ein Projekt?	106
4.1.	Veränderung ist immer	107
4.2.	Veränderung wollen	110
4.3.	Die Pfadfinder: Des Pudels Kern	113
4.4.	Die Sache mit dem Vertrauen	116
5.	Vorbereiten	119
5.1.	Klienten finden	121
	Produkt, Dienstleistung, Klient	122
	Preis	122
	Platz	122
	Promotion	123
5.2.	Die Pfadfinder: Berater finden	125
5.3.	Beziehungen pflegen	127
5.4.	Angebot	129
5.5.	Warten auf Antwort	132

Inhaltsverzeichnis

5.6.	Ein klarer Auftrag	134
5.7.	Vertrag	135
5.8.	Honorare	137
	Jan und der Kapitän	137
	Was Berater investieren	137
	Stunde, Tag oder Paket	138
6.	Ziele und Strategien entwickeln	141
6.1.	Der Klient kennt die Lösung	142
6.2.	Zugang finden	144
	Sozio-Technik	144
	Komplexe soziotechnische Systeme	146
	Heute schon gestört?	146
6.3.	Schätze finden	149
6.4.	Ziele	150
6.5.	Von den Besten lernen	152
6.6.	Smart träumen	153
6.7.	Aus dem Alltag heraus	155
6.8.	Die Pfadfinder: Herbstklausur	157
7.	Analysieren	161
7.1.	Schritt für Schritt	162
7.2.	Reflexionen und die Metaebene	165
7.3.	Sie ... die Umwelt	166
7.4.	Akteure außen und innen	168
7.5.	Wir ... das Unternehmen	170
	Der Klassiker: Strukturen, Prozesse und Ergebnisse	170
	Methoden: Auf die Frage kommt es an	171
	„Harte“ und „weiche“ Daten	173
7.6.	Den Klienten verstehen	175
	Offen sein	175
	Muster finden	177
	Pars pro toto – Aus einem Teil das Ganze erkennen	179
	Daten individuell erheben	180
7.7.	Kulturanalyse bei den Maschbas	181
7.8.	Analyse ist auch Intervention	184
	Scheinwelten: Schnelligkeit, die keine ist	184

Manipulation verhindern	185
8. Planen	187
8.1. Design und Architektur	188
Schätzungen schätzen lernen	188
Entwerfen	189
8.2. Ressourcen orientierte Sichtweise	192
Umnachahmlich, nicht ersetzbar und nicht mobil	192
Project on the Rocks	193
Vom Fluch zum Segen: Leere Betten	194
8.3. Bestandteile eines Plans	196
Vom Ziel bis zu den Voraussetzungen	196
Messbar?!	197
Abnahme von Projektschritten	198
8.4. Die Pfadfinder: Prozessberatung	199
9. Durchführen	203
9.1. Allein und auch immer in Gruppen und Teams	204
9.2. Ein Weg: Prozessbeschreibungen	205
Rollen und Aufgaben	205
Instrumente	206
9.3. Die Pfadfinder: Patientenpfad	208
Inhalte	208
Rollen und Aufgaben	209
Steuern mit 8+1 W	210
9.4. Die Pfadfinder: Knappe Expertenzeit	213
9.5. Die Pfadfinder: IT-plugged	215
10. Projekte steuern	217
10.1. Controlling	218
10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement	220
Synergien entwickeln	220
Dreieck der Qualität	222
Schritte	224
Risikomatrix	226
Eintrittswahrscheinlichkeiten schätzen	228
Schadensausmaßklassen	229

Inhaltsverzeichnis

Präventionsplan	231
Die „Bude“ brennt	231
Fehlerkultur und Vorbildfunktion	232
Anpassungen	233
10.3. Die Pfadfinder: Patientenpfade steuern	234
10.4. Sicherheitskultur	237
Elche bändigen	237
Sicherheitskultur im Gesundheitswesen	237
Patientensicherheit	239
Was sind Fehler? Aus Fehlern lernen?	240
Wie können Organisationen aus Fehlern lernen?	241
Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel	243
Risiken managen	244
Hindernisse für das Risikomanagement	245
Fragen fragen und Verantwortung tragen	246
Was zu tun ist	247
Fazit	248
11. Berichten	251
11.1. Berichte als Basis für Entscheidungen	252
11.2. Von anderen lernen	253
11.3. Publikationsstrategie klären	254
11.4. Schritte zum Bericht	255
11.5. Das Wichtigste: Die Zusammenfassung	257
11.6. Berichterstattung steuern	259
11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern	261
12. Abschluss und mehr	269
12.1. Erfolg	270
12.2. ... und Scheitern eines Projektes	272
12.3. Kein Ende ohne Abschluss	273
12.4. Die Abschlussreflexion, ein Muss guter Beratung	275
12.5. Die Abschlussveranstaltung	277
12.6. Die Pfadfinder: Abschluss und weiter geht es	278
12.7. Kontakt zum Klienten halten	280
12.8. Auf zu neuen Themen und Projekten	282

III. Außerdem ...	283
Dank	285
Quellen	287
Verzeichnisse	308
Begriffe, Leitgedanken, Reflexionen	308
Abbildungen und Tabellen	309
Auflage 2: Ergänzungen	310
Stichwortverzeichnis	312
Zusammenfassung	322

Elche fangen ...

Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind in diesen Büchern alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

Warum Elche?

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Menschen sehen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.

Elche fangen ...

Für wen sind diese Bücher?

Diese Bücher sind für Studierende, für Menschen zu Beginn und im Verlauf ihres Berufslebens, für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater und für solche, die es werden wollen.

Aus welchen Ausbildungs-, Studien- und Berufszweigen stammen die Lesenden?

Betriebs- und Volkswirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Didaktik und gerne aus der Philosophie, Anthropologie, Völkerkunde, Geschichte und den Rechtswissenschaften, aus der Medizin und den Gesundheitswissenschaften sowie den zahlreichen Kombinationen dieser Gebiete. Da sind beispielsweise die bunten Fächer der Informatik: Wirtschaftsinformatik, Medieninformatik, Medizinische Informatik und viele mehr. Kurz: Diese Bücher sind für Menschen, die Interesse an den Themen Beraten, Menschen, Werkzeuge, Entdecken haben.

Wie funktioniert das?

Es gibt Beispiele aus dem Gesundheitswesen, der Informatik, dem Maschinenbau und aus Hochschulen. Diese lassen sich gut auf andere Bereiche übertragen, weil es um allgemeine Themen geht. Dazu gleich mehr. Und es gibt Beispiele ohne einen direkten Fachbezug, wie „Klara und ihr Chef“ im Band II MENSCHEN.

Worum geht es?

Es geht in allen vier Büchern um Zusammenarbeit, Teamwork, Leadership, Projektarbeit, Management von Gruppen, Teams, Projekten bis hin zur Unternehmensleitung. Es geht um Lernen. Es geht um Forschung & Entwicklung – vor allem im Band IV ENTDECKEN. Es geht um Beraten als Interne & als Externe – vor allem im Band I BERATEN. Kurz: es geht um Menschen in Organisationen. Darum sind diese Bücher Bücher über Organisationsentwicklung.

Jedes Buch hat ein Motto:

BERATEN : ein guter Berater macht sich überflüssig.

MENSCHEN : alles so bunt hier.

WERKZEUGE : it's all about communication.

ENTDECKEN : jede Analyse ist eine Intervention.

Die zweite Auflage 2023

Im Frühjahr 2023 hat der Weidenborn Verlag begonnen, seine Bücher als e-Books open access zur Verfügung zu stellen. Das derzeit jüngste ist ein reines e-Book: *Social Informatics Experience*. Die anderen drei sind die derzeit jüngsten Print-Bücher *Refugium*, *Sozioinformatik* und *Andere arbeiten lassen*. Die Umsetzung war einfach, da die Bücher nur im Hauptdokument, im Einband und in den Quellen Aktualisierungen benötigten.

Mit der Buchreihe ELCHE FANGEN verhält es sich etwas anders. Diese Bücher waren 2017 die ersten Bücher des Verlages. Als wir sie nach der Veröffentlichung in Händen hielten, entdeckten wir nach und nach Einiges, das inhaltlich und im Layout zu verbessern ist. Außerdem hat sich in den vergangenen sechs Jahren etliches getan in Sachen Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit und Exploration & Evaluation. Ab einer Veränderung des Inhaltes um mehr als zehn Prozent spricht die VG Wort von einer neuen Auflage. Also freuen wir uns, Ihnen die zweite Auflage der Buchreihe über den Umgang mit Elchen in der Arbeitswelt vorzulegen ... und zwar open access.

Elche fangen ...

Open Access eBooks

aus dem Blog <https://www.christa-wessel.de/2023/03/07/open-access-ebooks/>

Seit Jahren begegne ich immer wieder Menschen, die beides wollen: ein schönes, gut gemachtes Buch zum Anfassen, darin blättern und lesen - dafür zahlen sie gerne - und eine Datei des Buches. IOS Press ist eines meiner Vorbilder für die Umsetzung von Open Access (iospress.com)

Warum und wozu also open?

Open access, open source und open data sind wichtig für finanziell oder sozial schwächere Menschen, Gruppen und Staaten. Gratis-Software, der freie Zugang zu Informationen und Literatur und damit die Möglichkeit zu lernen, lehren, zu entwickeln und etwas auf die Beine zu stellen, kann Menschen freier machen. Dass auch Wohlhabende davon profitieren – na und? Es ist an ihnen, sich am Passing Forward zu beteiligen. Denn auch die, die geben, haben etwas davon.

Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung und auch Kritik brauchen. Die Entwicklung und Pflege von Software, Wörterbüchern, Wissensdatenbanken und vielem mehr erfolgt vor allem in verteilten Teams. Wenn Menschen etwas entwickeln oder schreiben und der Öffentlichkeit zugänglich machen, sollte es – so bei den meisten der Anspruch – gut sein. Also üben sie und lernen durch das Feedback anderer. Außerdem erhalten sie zu ihrer Arbeit Anerkennung. Sie sind in den verteilten Teams sozial aufgehoben. Damit bewegen sie sich auf den oberen Stufen der Maslow'schen Hierarchie der Bedürfnisse.

(Buch SOZIOINFORMATIK, 2021 & 2023, S. 118-119)

Ein besonderer Tag

Das erste eBook ist einen Tag vor dem Internationalen Frauentag auf der eBooks-Seite des Weidenborn Verlags online gegangen. Auch mit dem Gedanken daran, dass der Verlag nun sechs Jahre alt wird. Bloggerkollege Rudi Moos wird berichten, auch darüber, warum der Weidenborn Verlag am Internationalen Frauentag gegründet wurde.

Wie verpackt mensch ein digitales Geschenk?

Christa Weßel – Dienstag, 07 März 2023

Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Der Abschnitt AUFLAGE 2: ERGÄNZUNGEN im Kapitel VERZEICHNISSE enthält eine Liste. Diese soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

Elche fangen ... im Dezember 2017

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen.

Elche fangen ...

Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen

Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe ELCHE FANGEN sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band BERATEN behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil KONZEPTE stellt Grundbegriffe, Philosophien,

Elche fangen ...

Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band MENSCHEN lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, WERKZEUGE, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Einleitung



Einleitung

Ein guter Berater macht sich überflüssig.

In diesem ersten Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE geht es um die Basis guter Beratung – um Konzepte – und um den Auftrag, der dann zum Beratungsprojekt wird.

Teil I, KONZEPTE, behandelt Grundbegriffe, Philosophien, Ansätze und Wege in die Beratung. Berater müssen ihren Klienten erklären können, auf welcher überprüfbaren Grundlage sie arbeiten. Berater werden an ihren Worten und vor allem an ihren Leistungen gemessen. Also brauchen sie solide theoretische Grundlagen. Hieraus und aus ihren Erfahrungen entwickeln Berater im Verlauf ihrer Arbeit ihren eigenen Arbeitsstil.

Wie finden Sie Klienten? Wie findet ein Klient Sie? (Hoffentlich gut.) Im Teil II, DER AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können. Dabei werden Sie die *Pfadfinder*, die *Maschbas* und andere Projekte kennenlernen, denn:

*Grau, teurer Freund, ist alle Theorie,
und grün des Lebens goldner Baum.*
(Mephisto in Faust I, Johann Wolfgang von Goethe)

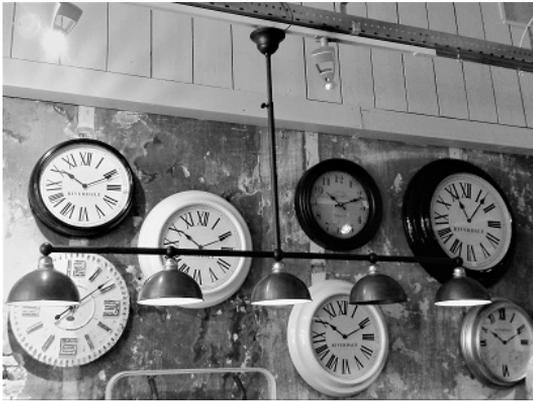
Geschichten sind für Menschen eines der ältesten Mittel zu unterhalten, zu lernen und Identitäten zu bilden. Dieses Buch erzählt von Menschen und Projekten aus dem Gesundheitswesen, der Informatik und dem Maschinenbau. Einige Beispiele kommen ohne den Hintergrund einer bestimmten Branche aus. Die Hauptgeschichte dreht sich um die *Pfadfinder*. Sie erzählt, wie Experten

aus einem Krankenhaus externe Berater finden und mit ihnen zusammenarbeiten. Auftrag und Ziel ist die Beschreibung und Kalkulation der wichtigsten Geschäftsprozesse des Hauses. In einem Krankenhaus sind dies die Pflege und Behandlung von Patienten. Das, was Hans und seine Gefährten in diesem Projekt erleben, lässt sich ohne Weiteres auf andere Unternehmen und Institutionen übertragen. Eine weitere Geschichte erzählt von den *Maschbas*. Sie erleben eine Umstrukturierung, nachdem ein größeres Unternehmen sie aufgekauft hat. Die Geschichten haben sich aus der Erfahrung entwickelt, die Kollegen und ich im Verlauf unserer Arbeit gesammelt haben. Die Personen, die diese Geschichten inspiriert haben, heißen natürlich nicht Hans, Klara, Hermann, Andreas oder Paul.

Teil I.

Konzepte

1. Beratung



1. Beratung

Berater und Consultants beraten Menschen, Gruppen und ein oder mehrere Unternehmen oder andere Organisationen. So weit, so gut. Doch was bedeutet das? In welchen Feldern bewegen sich Berater? Was ist das, ein Unternehmen, eine Organisation? Wie ist es um Ethik und Methoden in der Beratung bestellt? Auf diese Fragen soll dieses Kapitel einige Antworten geben.

1.1. Consulting – Beratung

Es gibt zahlreiche Studiengänge und Schwerpunkte in Studiengängen und Weiterbildungen mit den Themen Beratung, Consulting, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung und Change Management. Viele Berufs- und Fachverbände treten für die Klärung und Abgrenzung dieser Gebiete sowie zur Entwicklung und Einhaltung ethischer und qualitativer Standards ein. Die Begriffe Beratung, Consulting, Berater, Consultant sind jedoch nicht geschützt. Jeder Mensch kann sich Berater nennen und dies mit einer gewissen Berechtigung. Wir alle sind im privaten oder beruflichen Umfeld schon einmal um Rat gefragt worden, möglicherweise weil wir auf einem speziellen Gebiet Erfahrung haben und sei sie auch noch so gering. Außerdem sind wir selbst in der einen oder anderen Form schon einmal beraten worden, als Privatpersonen, als Mitglied einer Firma oder auch als Führungskraft.

Reflexion Beraten werden

Wann und warum wurden Sie beraten? Welche Beratung hat Ihnen etwas genützt? Welche war nicht so gut? Welche war sogar schlecht? Woran machen Sie das fest? Womit haben die Beraterin, der Berater oder das Beratungsteam Sie beeindruckt? Wie beraten Sie andere?

1.1. Consulting – Beratung

Rat sollte auf Wissen und Erfahrung beruhen. Er sollte qualitativ hochwertig sein und sich an ethischen Standards orientieren. Menschen, die Rat suchen, tun dies als Privatpersonen oder als Eigentümer beziehungsweise Leiter eines Unternehmens, eines Vereins, einer Behörde und anderer Organisationen. Sie wollen Rat und Unterstützung von einer Person oder Institution. Beratung ist ein allgemeiner Begriff. Die Übersetzungen ins Englische weist auf die Vielfalt der Gebiete und Arten von Beratung hin. Dazu zählen die Arbeit als Therapeut, Jurist, Ökonom, Techniker, Mentor: *advice, advisory service, consultancy, consultation, consulting, consulting service, counsel, counseling, debate, deliberation, guidance, helpdesk, mentoring, session* (LEO 2023).

Begriff Beratung

Beratung bedeutet, dass der andere sich entscheiden kann. Berater und Consultants unterstützen Klienten in der Umsetzung eines Vorhabens. Die Klienten wählen Berater aus, weil sie fachliche Experten sind, weil sie methodisch sicher sind, beispielsweise im Projektmanagement und Controlling, und weil Berater über eine hohe soziale Kompetenz verfügen – sollten. Der Nutzen für die Klienten besteht in einer effizienteren und effektiveren Verwirklichung ihrer Vorhaben als dies ohne Beratung der Fall wäre.

Im deutschen Sprachraum ist mit Consulting vor allem betriebswirtschaftliche Beratung gemeint. Im Englischen steht Consulting für eine durch fachliche Expertise ausgezeichnete Beratung. Dazu gehören IT-Beratung, Umwelt, Politik und, um ein Gebiet aus der Ökonomie zu nennen, Personalmanagement. In diesem Buch verwende ich vor allem den Begriff Beratung, wobei für mich Consulting in seiner umfassenden angloamerikanischen Bedeutung ein

1. Beratung

Synonym ist. Die Personen, die beraten werden, nenne ich Klienten, da sie nicht – wie ein Kunde – einfach etwas kaufen, sondern mit den Beratern arbeiten. In der Zusammenarbeit lernen beide voneinander, Klient und Berater. Wenn Berater dabei den Satz „Ein guter Berater macht sich überflüssig“ zu ihrer Maxime machen, folgen sie damit einem ethischen Standard.

1.2. Ethische Standards

Grundlage sozialen Handelns sind Werte und Normen. Als Berater entwickeln Sie im Verlauf eine, Ihre Philosophie. Sie arbeiten mit Theorien und Konzepten und folgen ethischen Standards. Gleiches gilt für die Arbeit als Coach. Berufsverbände wie der Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU 2023), Institute of Management Consultants USA (IMC USA 2018, 2023 – hier eine persönliche Anmerkung: der Code of Ethics von 2018 ist seit Jahren mein Favorit: auf einer DIN-A4 Seite 15 Grundsätze: kurz, klar, umfassend) und der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT 2023) oder der Deutsche Coaching Verband (DCV 2015) formulieren für ihre Berufsgruppen ethische Standards, die für ihre Mitglieder bindend sind. Ärzte, Apotheker, Juristen und Handwerker verfahren seit langer Zeit ebenso. Zu ethischen Standards in der Beratung gehören unter anderem

- Verschwiegenheit und Respekt
- zum Wohle des Klienten zu arbeiten und ihm keinen Schaden zuzufügen
- angemessene Honorare
- die eigenen Grenzen zu kennen und innerhalb dieser zu arbeiten
- die eigenen Fähigkeiten durch Weiterbildungen, Reflexionen, Supervision und Intervision kontinuierlich auszubauen und zu hinterfragen
- mit fundierten Theorien, Konzepten und Methoden im Sinne von Evidenz- (Beweis-) basierter Beratung und Coaching zu arbeiten

1. Beratung

- an der Weiterentwicklung von Beratung und Coaching in Praxis, Lehre und Forschung mitzuwirken

Ethische Standards ziehen sich wie ein roter Faden durch den Alltag von Beratern. Sie werden dabei sehr unterschiedlichen Ausprägungen und Auslegungen begegnen – auch in der Qualität der Beratungsarbeit.

1.3. Evidence-Based

Sätze wie „Ich weiß, dass es gut ist!“ funktionieren nur, wenn Berater ihren Klienten auch darstellen können, warum das so ist. Professionelle Beratung basiert auf erprobten Theorien, Konzepten und Modellen, die Berater weiterentwickeln können und sollen – natürlich wiederum mit fundierten wissenschaftlichen Methoden. In der Beratung geht es oft um das Management einer Organisation von der strategischen Ausrichtung bis zum Umgang mit dem täglichen Herausforderungen. Berater nutzen Managementmethoden und sollten mit dem Evidence-Based Management (EBMa) vertraut sein, zu Deutsch: Beleg-fundiertes Management.

Drei Säulen

Falls Sie schon im oder mit dem Gesundheitswesen gearbeitet haben, kennen Sie wahrscheinlich Evidence-based Medicine, Evidence-based Nursing oder auch Evidence-based Practice (EBP). Bekannt geworden sind sie vor allem durch die Arbeiten von David Sackett und Kollegen (1996). Beachten Sie bitte, dass Evidenz im Deutschen auch das Offensichtliche heißen kann und klären mit Ihren Gesprächspartnern, worüber Sie sprechen.

Evidenz-basierte Praxis (EBP) beruht auf drei gleichberechtigten Säulen. Wissenschaftliche Erkenntnisse bilden eine Säule. Die zweite Säule ist die Berufs- und Lebenserfahrung des Experten, also von Ärzten, Pflegepersonal oder Beratern. Die Lebenssituation und Wünsche des Patienten, Klienten oder Kunden bilden die dritte und letztlich ausschlaggebende Säule. Auf den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen aus diesen drei Teilen basierend fällen Patient, Klient oder Kunde in Abstimmung mit den Experten eine informierte Zustimmung und damit Entscheidung, englisch informed consent. In der Medizin kann es um die Frage gehen, ob der

1. Beratung

Patient sich einer Operation unterziehen oder Medikamente nehmen will. Alte Menschen stehen vor der Entscheidung, ob sie sich durch einen Pflegedienst oder von Angehörigen versorgen lassen. In einem Beratungsprojekt entscheidet der Auftraggeber, ob eine Organisation alle Mitarbeiter in eine Entscheidung einbeziehen will – dazu gibt es sehr schöne Beispiele bei F. Laloux (2014). Als Kunde entscheiden Sie, ob Sie Produkt A oder B nehmen.

Fragen

Bei der ersten der drei Säulen von EBP geht es um das Eingrenzen und Finden der wissenschaftlich fundierten Quellen, welche die Entscheidungsfindung unterstützen.

1. *Fragen (ask)*: Formulieren Sie das Thema oder Ihr Problem als beantwortbare Frage.
2. *Finden (acquire)*: Suchen und finden Sie systematisch – das heißt in unterschiedlichen Datenbanken – Belege und Beweise. Acquire bedeutet also wissenschaftliche Literaturarbeit. Umberto Eco hat ein schönes Buch dazu geschrieben (1977).
3. *Bewerten (appraise)*: Beurteilen Sie kritisch die Glaubwürdigkeit und Relevanz des Beleges. Evidenz bedeutet sowohl Beweis als auch Beleg; eigentlich gibt es Beweise nur in der Mathematik, also eher: Belege.
4. *Verdichten (aggregate)*: wägen Sie die gesammelten Belege ab und stellen Sie sie zusammen.
5. *Anwenden (apply)*: beziehen Sie die Belege in Ihren Entscheidungsprozess ein.
6. *Einschätzen (assess)*: wägen Sie das zu erwartende Ergebnis dieser Entscheidung ab.

Kraft

Je nach Studienart lassen sich fünf Stufen der Evidenz unterscheiden.

1. Stärkste Evidenz – wenigstens ein systematischer Review auf der Basis hochwertiger randomisierter kontrollierter Studien (engl.: randomized controlled trial, RCT). Review bedeutet hier die Untersuchung mehrerer Studien.
2. Wenigstens ein großes methodisch hochwertiges RCT.
3. Methodisch hochwertige Studien ohne Randomisierung, beziehungsweise nicht prospektiv (Kohortenstudie, Fallstudie, ...).
4. Methodisch hochwertige nicht-experimentelle Studien.
5. Schwächste Evidenz – Meinungen und Überzeugungen von Autoritäten und Expertenkommissionen (ohne transparente Belege).

An dieser Stelle sei ein kurzer Ausflug in die Komplexität von Studien erlaubt.

Die Königin

Randomisierte kontrollierte Studien sind die Königsdisziplin quantitativer Untersuchungen. In RCTs gibt es eine Kontroll- und mindestens eine Interventionsgruppe. Weder die Teilnehmer noch die Intervenierenden wissen, ob die Teilnehmer zur Interventions- oder zur Kontrollgruppe gehören. Dabei ist ein angemessenes Studiendesign zu berücksichtigen.

1. Beratung

In der Medizin bedeutet dies, dass Studien niemandem schaden dürfen. Die Appendectomie (umgangssprachlich Blinddarmentfernung) ist ein Beispiel dafür. Alle Patienten mit dem begründeten Verdacht einer Entzündung des Wurmfortsatzes müssen operiert werden. Die Studie darf keiner Gruppe die Operation vorenthalten. Der Vergleich verschiedener Operationstechniken ist jedoch möglich. In der Versorgung einer Region können Sie nicht einer Gemeinde Wasser geben und der anderen nicht. Sie können jedoch verschiedene Arten der Wasserversorgung vergleichen.

Wissenschaftler wie Esther Duflo und Abhijit V. Banerjee zeigen, wie RCTs auch in Bevölkerungsgruppen und mit ökonomischen Fragestellungen funktionieren können. Sie finden die beiden und ihre Veröffentlichungen – derzeit – an der Fakultät für Ökonomie des Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Wie können Sie sich einem Thema, einem Klienten und einem Projekt nähern, es analysieren und damit umgehen? Der erste Zugang ist die Formulierung von Fragen. Wenn Sie systematisch und strukturiert fragen, fällt Ihnen dies von Thema zu Thema und von Projekt zu Projekt leichter. Natürlich muss auch Raum für neue und andere Fragen sein.

1.4. Wer wie was ... – die 8+1 W

Journalisten fragen: Wer (hat) wo wann was (getan) wie und warum? Und woher kommt diese Information? Die sieben W bilden mit „wozu“ und „für wen“ die „8+1 W“:

Wozu was wer warum für wen wie wann wo? Und woher?

Mit „woher“ sind die Quellen gemeint, mit denen Sie arbeiten. Dazu zählen unter anderem Literatur, Dokumente und von Ihnen erhobene Daten, beispielsweise in Beobachtungen, Interviews und durch Umfragen.

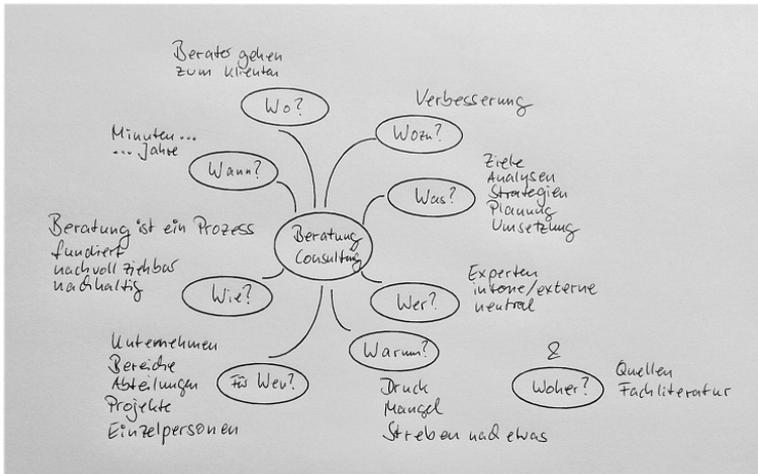


Abbildung 1.1.: Was ist Beratung? 8+1 W

Einsetzen können Sie die 8+1 W, wenn Sie sich ein Thema erschließen, ein Projekt managen, einen Bericht schreiben oder eine Reise

1. Beratung

vorbereiten. Sie finden sicher noch andere Anwendungsgebiete. Im Folgenden nutze ich die 8+1 W für das Thema Beratung.

Wozu? – Ziele von Beratung

Klienten ziehen Berater hinzu, wenn sie sich eine Verbesserung wünschen. Ihre Ziele können dabei ökonomischer, sozialer oder auch ökologischer Art sein. Dabei kann es um Profit, Effektivität, Effizienz, Qualitäts-, Chancen- und Risikomanagement und Personalentwicklung gehen. Bevor Sie weiterlesen, möchte ich Sie zu einer Reflexion einladen.

Reflexion Ziele von Beratung aus der Beraterperspektive

Welche Ziele haben Sie als Berater? Verändern sich Ihre Ziele im Verlauf Ihres Lebens? Mit der Art der Projekte? Mit der Art Ihrer Klienten? Falls dies so ist, warum ist das so? Und wie verändern sich Ihre Ziele?

Berater bestreiten mit Beratung ihren Lebensunterhalt, wollen also Geld verdienen. Darüber hinaus wollen sie Aufträge erfolgreich abschließen. Dies dient dem Klienten sowie dem eigenen Ruf und damit der Gewinnung von weiteren und Folgeaufträgen. Schließlich wollen sie von ihren Klienten lernen, denn sie können dieses Wissen in ihrer weiteren Arbeit einsetzen.

Was? – Aufgaben, Verantwortung, Inhalte

Beratung – und damit ein Projekt in der Beratung – lässt sich in vier Grundschritte einteilen.

1. Sie beginnt mit der Festlegung von Zielen, die Klient und Berater im Verlauf immer wieder überprüfen.
2. Es folgt eine Analyse. Dies können Unternehmens- und/oder Umweltanalysen sein. Berater und Klient führen sie gemeinsam durch, ziehen hieraus Schlüsse und entwickeln mehrere Szenarien mit Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.
3. Dann entwickelt der Klient unterstützt vom Berater seine Strategie und wählt die zu treffenden Maßnahmen aus.
4. Im vierten Schritt führen Klient und Berater gemeinsam die Umsetzung durch. Dazu zählen auch die Planung und das Controlling, das unter anderem den Erfolg des Projekts überprüft.

Den hier vorgestellten Schritten liegt die Annahme zugrunde, dass der Klient ein Experte für seine Belange ist und der Berater ihn unterstützt. Dieses Motto lässt sich auch auf folgende Art formulieren.

Motto Verantwortung in der Beratung

Der Klient ist für den Inhalt und das Ergebnis verantwortlich, der Berater für den Prozess. Dies bedeutet, dass Berater ihre fachliche Expertise sehr wohl einbringen, vor allem den Klienten jedoch darin unterstützen, seine Ziele zu beschreiben und zu verwirklichen. Mit ihren methodischen und fachlichen Kompetenzen stellen Berater sicher, dass ein Klient sein Projekt umsetzen und seine Veränderungsprozesse durch-

1. Beratung

führen kann. Anders ausgedrückt: Verabschieden Sie sich davon, Kunden und Klienten etwas überstülpen zu wollen.

Zu den Inhalten von Beratungsprojekten können Themen wie Strategie-, Prozess-, Personal-, Kommunikations- und Fachberatung gehören. Zur Fachberatung in der IT zählen unter anderem die Auswahl und Implementierung eines Informationssystems oder Teile davon.

Wer berät? – Interne und Externe

Berater kommen aus den Gebieten Ökonomie, IT, Technik, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Soziologie, Psychologie, Philosophie, Medizin und vielen mehr. Externe Berater sind Freiberufler oder Mitarbeiter einer Beratungsfirma. Interne Berater sind Mitarbeiter des Unternehmens. Sie arbeiten in Stabsstellen, wie beispielsweise der Organisations- und Strategieentwicklung, oder im Personalmanagement, Controlling, Qualitäts- und Risikomanagement. Auch Mitarbeiter der IT übernehmen wichtige Beratungsfunktionen. Anders ausgedrückt: diejenigen, die über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg arbeiten, sind oft als Berater gefragt.

Berater können und sollten im Interesse ihrer Klienten handeln und gleichzeitig Neutralität wahren. Es nutzt weder dem Klienten noch dem Berater, wenn dieser innerhalb einer Organisation für einen Teil oder – bei organisationsübergreifender Beratung – für eine Organisation Partei ergreift. Die Wahrung einer neutralen Position ist nicht immer einfach. Regelmäßige Reflexionen mit Kollegen, einem Coach und auch dem Klienten selbst sind dazu hilfreich.

Warum? – Anlässe

Die Anlässe für einen Beratungsauftrag sind vielfältig. Ökonomischer, ökologischer oder gesellschaftlicher Druck können Unternehmen dazu bewegen, Berater hinzuzuziehen. Dazu gehören Wirtschaftskrisen oder auch Auseinandersetzungen von Konzernen untereinander oder mit anderen Gruppen der Gesellschaft. Rechtliche Vorgaben, wie die Auflage, Qualitäts- oder Risikomanagement ein- und durchzuführen, sind ebenfalls typische Beratungsanlässe. Technische Veränderungen, wie das Web 2.0 und das Internet der Dinge Internet (4.0) erfordern Wissen und Rat, die nicht immer im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Dem Fachkräftemangel wollen Unternehmen beispielsweise mit einer neuen Sichtweise auf die Generation 50+ und das Lebenslange Lernen begegnen und hierzu Rat – und Tat – einholen.

Schließlich gibt es auch noch das Streben nach einem Ziel, beispielsweise der Wunsch des Unternehmens Datawind, den besten Tabletcomputer für einen auch in armen Ländern erschwinglichen Preis auf den Markt zu bringen, damit die Menschen dort lernen und an gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen und Entscheidungen sowie an Handel und Produktion teilhaben können (Mims 2012). Für Einzelpersonen sind persönliche und berufliche Veränderungen und besondere Projekte Anlässe, zu denen sie Unterstützung von Beratern und Coaches suchen.

Für Wen? – Kunde, Mandant, Klient

Für Menschen und Organisationen, die Berater engagieren, sind Bezeichnungen wie Kunde, Mandant oder Klient üblich.

Kunden kaufen von Unternehmen oder Einzelpersonen Produkte, also Waren oder Dienstleistungen.

1. Beratung

Mandant ist vor allem für Geschäftsbeziehungen in rechtlichen Zusammenhängen üblich. Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer verwenden diese Bezeichnung. Angehörige dieser Berufe führen auch Strategie- und andere Beratungen durch. Daher hat der Begriff Mandant recht breiten Einzug in die Beratungswelt gehalten.

Klient ist schließlich eine Bezeichnung, die aus dem psychologischen und soziologischen und im Englischen auch aus dem juristischen und technischen Kontext stammt. Ich verwende vor allem den Begriff Klient. Wer zählt zu den Klienten? Zum einen ist dies der Auftraggeber. Dies kann nur ein Entscheidungsträger in einem Unternehmen sein, der befugt ist, das Beratungsprojekt einschließlich seiner Bezahlung zu veranlassen. Außerdem zählen die Mitarbeiter dazu, mit denen Berater im Projekt zusammen arbeiten. Da Beratungsprojekte sich je nach Art und Umfang auf das gesamte Unternehmen und seine Kunden, Partner und Mitbewerber auswirken, zählen letztlich alle Mitarbeiter des Unternehmens zum Klienten. Klienten sind also Einzelpersonen, Projekte, Abteilungen oder Organisationen. Neben Unternehmen, die erwerbswirtschaftlich arbeiten, zählen zu Organisationen auch Non-Profit und Non-Governmental Organizations (NGO), Behörden und andere öffentliche Institutionen sowie Vereine.

Je nach Expertise werden Berater spezielle Zielgruppen ansprechen. Dazu zählen IT-Berater ebenso wie Strategieberater – um nur zwei zu nennen.

Wie? – Ansätze und Methoden

Statt „für“ wen frage ich auch gerne „mit“ wem. Beratung ist ein Prozess, in dem Berater und Klient in Interaktion treten, eine Beziehung miteinander entwickeln und durch einen Veränderungs-

1.4. Wer wie was ... – die 8+1 W

prozess gehen. Beratungs- und Umsetzungsmethoden sollten wissenschaftlich fundiert, effektiv (Ergebnisqualität), effizient (Prozessqualität) und praktikabel sein. Sie müssen zum Klienten passen, für ihn transparent sein und sollten nachhaltig wirken. Der Klient lernt vom Berater. Berater lernen vom Klienten. Gute Berater machen sich überflüssig. Weitere Themen und Nachfolgeprojekte wird es genug geben.

Wann? – Kurz-, mittel- und langfristig

Beratung kann eine ad hoc Beratung sein (lateinisch: unmittelbar, sofort): akut, kurz, schnell in einem Termin. Meist handelt es sich jedoch um Projekte von mehrwöchiger bis mehrmonatiger Dauer mit klaren Endterminen und Meilensteinen im Verlauf. Ein Beispiel für mehrjährige Projekte ist die Einführung einer Balanced Scorecard. Sie kann sich über zwei bis drei Jahre erstrecken (Kaplan/Norton 1996). Diese langen Projekte sind wiederum in Abschnitte eingeteilt, die mehrere Zwischenstopps mit Resultaten ermöglichen.

Wo? – Berater gehen zum Klienten

Beratung findet überall statt, vor allem jedoch beim Klienten. Durch das Internet und Social Media hat sich dies etwas relativiert. Einige Anteile bearbeiten Berater im eigenen Büro oder mobil unterwegs. Dazu gehören Marktanalysen, fachliche Recherchen und Berichte. Sondierungsgespräche vor Erteilung eines Auftrages können auch auf neutralem Gebiet stattfinden, auf Messen, Konferenzen oder geographisch halber Strecke. Coaching findet in der Regel in den Räumen des Coaches oder auf neutralem Gebiet statt.

1. Beratung

Woher? – Vertraut mit Quellen und Fachliteratur

Auch wenn Berater im Verlauf ihre eigene Philosophie entwickeln, so sollte diese doch wissenschaftlich und ethisch fundiert sein. Die Konzepte und Theorien, mit denen sie arbeiten, beruhen auf der Vorarbeit anderer in zahlreichen Gebieten, darunter Ökonomie, Soziologie, Psychologie, Verhaltensforschung und natürlich den jeweiligen Fachgebieten, beispielsweise Informationstechnologie, Medizin oder Ingenieurwissenschaften.

Im Verlauf ihrer Aus- und Weiterbildung müssen Berater Grundlagen erlernen und ausbauen. Sie werden auch selbst Theorien und Konzepte (weiter) entwickeln. Nennen Sie die Autoren, deren Arbeit Sie verwenden. Quellen stammen aus wissenschaftlichen Arbeiten, Sachbüchern, Fach- und anderen Artikeln, Blogs, Plattformen im Internet, wie beispielsweise dem Center for Evidence-Based Management (CEBMA), und von Organisationen und Kollegen, mit denen Sie arbeiten oder gearbeitet haben.

Mal ist die Rede von Unternehmen, mal von Organisationen. Berater nennen sich Unternehmensberater oder Organisationsentwickler. Was unterscheidet ein Unternehmen von einer Organisation?

1.5. Unternehmen – Organisationen

Unternehmen sind wirtschaftlich eigenständige Organisationen, die – im klassischen Verständnis – den Zweck des ökonomischen Gewinns verfolgen. Chester Banard hat in den 1930er Jahren Organisationen als ein System bewusst koordinierter Aktivitäten von zwei oder mehr Personen beschrieben (nachzulesen auch im Buch „The Management Century“ von Stuart Crainer, 2000). Der Beginn des Eintrages in der deutschen Wikipedia vom 30 Juni 2023 zeigt drei Blickweisen auf den Begriff Organisation.

Organisation (von französisch organisier ‚mit Werkzeugen ausstatten‘, wiederum von griechisch [...] ὄργανον, deutsch ‚Werkzeug‘) bezeichnet:[1]

o als System: einen Zusammenschluss von Menschen zur Durchsetzung bestimmter Ziele.

o als Struktur: dessen funktionale/instrumentale Ausgestaltung (also bspw. die Gesamtheit aller getroffenen Regelungen, die sich auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Abwicklung von Arbeitsprozessen beziehen).

o als Tätigkeit: das planvolle Gestalten (Organisieren).

(Wikipedia 30 Juni 2023 – <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Organisation&oldid=235056559> (abgerufen am 15 August 2023))

Organisationen lassen sich beispielsweise nach folgenden Kriterien unterscheiden: Produktion – Dienstleistung; Gewinnorientiert (ökonomischer Profit) – gemeinnützig (Non-Profit). In vielen Bereichen gibt es Übergänge und Kombinationen aus Produktion, also der Herstellung von Waren, und Dienstleistung. Die Entwicklung und Einführung von Computerprogrammen ist ein Beispiel dafür. Neben Unternehmen gibt es Organisationen wie öffentliche

1. Beratung

Institutionen, Behörden, Vereine und Non-Governmental Organizations (NGO).

Aus der Art der Organisation lässt sich ihr Zweck und daraus wiederum ihre Ziele ableiten, wie beispielsweise ökonomischer Gewinn oder soziale, ökologische oder politische Aufgaben. Je nach Art und Zielsetzung einer Organisation sind Kulturen, Selbstverständnis und Arbeitsweisen von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Vereinfacht gesagt, will die Organisation *Unternehmen* wie jedes andere System oder wie Organismen zunächst einmal überleben. Dazu ist in vielen, aber nicht allen Unternehmen ökonomischer Gewinn erforderlich. Behörden oder gemeinnützige Organisationen müssen keinen Gewinn erwirtschaften, aber zunehmend wirtschaftlich arbeiten.

Unternehmen sind auch immer Teil der Gesellschaft und wirken auf sie ein. Der St. Galler Professor Johannes Rüegg-Stürm hat eine sehr positive Definition von Unternehmen entwickelt:

„Eine Unternehmung ist niemals Selbstzweck, sondern sie erbringt ihre Geschäftstätigkeit, die einen gesellschaftlichen Nutzen stiften muss, in aktiver Interaktion mit verschiedenen Anspruchsgruppen. [...] Grundsätzlich ist im Verhältnis zu allen Anspruchsgruppen ein faires Geben und Nehmen anzustreben.“
(Rüegg-Stürm 2004, S. 74).

Bei einigen Unternehmen kann die Frage erlaubt sein, ob sie tatsächlich der Gesellschaft nutzen und sich ihrer ökonomischen, sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst sind. Berater sollten bei der Entscheidung, ob sie mit einem Unternehmen zusammenarbeiten wollen, ethische Standards zu Rate ziehen und das Unternehmen dahingehend analysieren.

1.5. Unternehmen – Organisationen

Beratung im Sinne von Consulting erfolgt als Unternehmensberatung und Beratung von anderen Organisationen. Daher bezeichnen sich viele Berater nicht mehr als Unternehmens-, sondern Organisationsberater. Berater arbeiten mit Führungskräften, Experten und anderen Mitarbeitern an Projekten, die das Unternehmen oder Teile davon betreffen. Die Beratung von Einzelpersonen erfolgt eher im Rahmen eines Coachings. Unabhängig von der Art der Organisation kann jedes der im folgenden Abschnitt vorgestellten Themen Inhalt eines Beratungsprojekts werden. Eine Justizbehörde will Krankentage verringern, ein Maschinenbauunternehmen will seine Personalentwicklung ausbauen oder ein großer Schulhort will sein Controlling aufbauen.

1. Beratung

1.6. Themen in der Beratung

Beratungsprojekte lassen sich nach den Themen Strategie, Restrukturierung, Prozesse und Fachaufgaben unterscheiden. Übergänge sind dabei möglich. Stets geht es um Veränderung.

Strategieberatung umfasst die Untersuchung und Definition von Zukunftsbildern und Zielen einer Organisation. Dazu gehören Organisations- und Umweltanalysen und auf all diesem aufbauend die Strategieentwicklung. Eine Organisationsanalyse untersucht Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse, Ergebnisse und vieles mehr.

Restrukturierungen zielen auf Neuorientierungen am Markt oder eine andere Herangehensweise an die Prozesse in einer Organisation ab. Dazu zählen beispielsweise die Zusammenführung von Entwicklungslabors aus verschiedenen Standorten an einem Ort oder die Verlagerung des Marketings in die einzelnen Länder, in denen ein Unternehmen vertreten ist. Auch in Behörden und anderen Organisationen sind Restrukturierungen Thema von Beratungsprojekten.

In der *Prozessberatung* begleiten und unterstützen Berater Organisationen in ihrer Ausrichtung auf eine prozessorientierte Steuerung, also in der Ausrichtung ihrer Strategie und Taktik auf dieses Ziel.

Die Umstellung eines Unternehmens von der hierarchischen und bereichsorientierten Unternehmenssteuerung hin zur prozessorientierten Unternehmenssteuerung ist eine umfangreiche Veränderung, die sich über Jahre erstrecken kann. Dies gilt gleichermaßen für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen und für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Je nach – empfundener – Dringlichkeit, Art und Selbstverständnis einer Organisation kann die Strategie aus einer radikalen Umstellung oder einer sukzessiven Umgestaltung bestehen.

1.6. Themen in der Beratung

Die radikale Umstellung von der Strukturorientierung zur prozessorientierten Unternehmenssteuerung haben Hammer und Champy (2003) Business Process Reengineering (BPR) genannt und ein Vorgehen entwickelt, das neben rein ökonomischen Zielen auch Werte, Normen und Verhaltensweisen eines Unternehmens beeinflussen und ändern soll. Im BPR geht es um das radikale Überdenken und Umgestalten von Geschäftsprozessen mit dem Ziel umfassender und nachhaltiger Verbesserungen. In den Projekten gibt es Re-Engineering-Teams, ein Steuerungskomitee, einen Projektmanager (Reengineering-Czar), einen Prozessverantwortlichen und eine Führungskraft aus dem Topmanagement. Das vorrangige Ziel ist die schnelle Gewinnoptimierung.

Nachhaltige Veränderung braucht jedoch Zeit, länger als ein paar Wochen oder Monate. Sie funktioniert dann, wenn Sie berücksichtigt, dass sich eine Organisation nicht von außen verändern lässt. Eine Organisation ist ein soziales System und kann sich daher nur aus sich selbst verändern. Dieser systemische Ansatz ist Basis der Organisationsentwicklung, auf die das folgende Kapitel PHILOSOPHIEN näher eingeht. Im Verlauf dieses Buches werden Sie die *Pfadfinder* kennenlernen. Auch in ihrem Projekt geht es um Geschäftsprozesse. Die *Pfadfinder* bauen stark auf Elemente der Organisationsentwicklung und verfolgen eine sukzessive Umgestaltung. Werte und Normen, Visionen und Ziele sind ihnen ebenso wichtig wie das ökonomische Überleben.

In *Fachberatungen* geht es – eben – um Fachaufgaben, wie die Auswahl und Einführung einer Software, eines IT-Systems, eines Medizingerätes oder eines Weiterbildungskonzepts. Berater gestalten mit dem Klienten darin auch stets Prozesse bis hin zur Zusammenarbeit in Abteilungen, im Unternehmen und auch mit Kunden und Partnern.

1. Beratung

Motto Keine Prozessberatung ohne Fach-Expertise

Prozessberatung und Fachberatung gehen oftmals ineinander über und sind eng miteinander verzahnt. Daher ist fachliche Expertise ein Muss in guter Prozessberatung.

Da Berater in Prozessen mit Leistungserbringern aus unterschiedlichen Gebieten arbeiten, sollten Beratungsteams ebenfalls multidisziplinär zusammengesetzt sein und möglichst aus externen und internen Beratern bestehen. Dies kann die Kommunikation zwischen Berater und Klient und damit das Verständnis füreinander fördern. Welches Thema und welche Organisationsform auch immer einen oder mehrere Berater beauftragt, als Berater arbeiten Sie mit Philosophien, Ansätzen und Konzepten. Der Klient erwartet, dass Sie ihm diese erläutern können. Er muss einschätzen können, ob Sie zu ihm passen. Einige Philosophien und Ansätze stellt das folgende Kapitel vor.

2. Philosophien und Ansätze



2. *Philosophien und Ansätze*

2.1. **Organisationales Lernen, Lernende Organisationen**

Menschen lernen ihr ganzes Leben lang. Auch Unternehmen als soziale Systeme lernen. Menschen und Unternehmen verlernen auch. Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung geben, entwickeln sich sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen. Peter Senge, ehemaliger Direktor des Center of Organizational Learning der Universität von Cambridge, Massachusetts, und viele andere beschreiben dies als Organisationales Lernen und Unternehmen, die so arbeiten, als Lernende Organisationen.

Disziplin?!

Senge (2006) stellte aus den Vorarbeiten zahlreicher Philosophen, Wissenschaftler und Berater fünf Disziplinen zusammen, die für eine lernende und damit sich kontinuierlich verändernde und verbessernde Organisation und ihre Mitglieder erforderlich sind. Disziplin versteht Senge als eine Gesamtheit von Theorien und Methoden, mittels derer Menschen kontinuierlich lernen, Fähigkeiten erwerben und sich weiterentwickeln. Auf fünf Feldern können nach Senge Menschen eine Lernende Organisation gestalten:

- Persönliche Entwicklung
(Personal Mastery)
- Mentale Modelle
(Mental Models)
- Bildung gemeinsamer Visionen und Zukunftsbilder
(Building Shared Vision)

2.1. Organisationales Lernen, Lernende Organisationen

- Lernen im Team
(Team Learning)
- Systemisches Denken
(System Thinking)

Eine zentrale Technik im Organisationalen Lernen ist der Dialog. Sokrates (469–399 v. C.) hat ihn als Lernmethode berühmt gemacht. Hauptinstrument ist dabei die Frage. Im Dialog erörtern Menschen Fragen, Probleme und Ideen. Sie wollen den anderen kennenlernen, über seine Äußerungen nachdenken und Neues lernen. Das Ende eines Dialogs ist offen. Eine Diskussion soll mit einer Entscheidungsfindung enden. Der Dialog und die Diskussion sind im Band III WERKZEUGE beschrieben.

Systemisch

Voraussetzung für den erfolgreichen Weg der Lernenden Organisation und gleichzeitig die fünfte dieser Disziplinen ist nach Senge das *systemische Denken* (System Thinking). Es gilt, Menschen (Individuen und Gruppen), Organisationen und transorganisationale Gebilde als Ganzes zu betrachten, vernetzt zu denken und Abhängigkeiten zu begreifen. Gerade Berater haben die Aufgabe, den vielleicht eingeeengten Fokus des Klienten zu weiten.

Vorgehensweisen und Instrumente des systemischen Denkens ermöglichen es dabei, Zusammenhänge, Beziehungen, Muster und damit ein größeres Bild zu erkennen und daraus Änderungen ableiten und angehen zu können. Dazu fokussieren Klient und Berater ihre Arbeit wiederum. Anders ausgedrückt: Sie machen das Thema weit wie einen Trichter, der sich öffnet. Dann fokussieren sie das Thema wieder, wie einen sich verengenden Trichter. Erst

2. Philosophien und Ansätze

mit dieser fünften Disziplin können die vier anderen in der Organisationsentwicklung etablierten Disziplinen ihre jeweilige und gemeinsame Wirkung entfalten.

Lernen

In seiner *Persönlichen Entwicklung (Personal Mastery)* entwickelt der Mensch seine Ziele, reflektiert sie, fokussiert sich und setzt sich mit der Wirklichkeit auseinander. Anders ausgedrückt: Menschen lernen, dass ihre individuelle Wahrheit keine absolute Wahrheit ist. Das ist die Grundlage zur Bereitschaft, lebenslang zu lernen.

Mentale Modelle (Mental Models) sind tief verwurzelte Annahmen, Generalisierungen, Bilder und Vorstellungen des Menschen. Die Arbeit mit ihnen beinhaltet die Explikation und die Überprüfung vor allem auch im Dialog mit anderen. Explicare, lateinisch „entfalten“, bedeutet, dass Sie sich Ihrer Mentalen Modelle bewusst werden. Mentale Modelle kommen beispielsweise in Sprüchen und Geschichten zum Ausdruck. Indem Sie diese untersuchen und erklären, was Sie darunter verstehen, explizieren Sie Ihre Mentalen Modelle. Im Dialog mit anderen überprüfen und hinterfragen Sie sie. Anders ausgedrückt: Menschen lernen, ihre jeweiligen eigenen Modelle zu erkennen sowie die Modelle anderer, einschließlich die der Organisation, in der sie sich bewegen.

Die *Bildung gemeinsamer Visionen und Zukunftsbilder im Dialog (Building Shared Vision)* sind entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Erfolg einer Organisation, einer Gruppe oder eines Teams. Anders ausgedrückt: Menschen lernen, mit anderen gemeinsame Bilder und Zukunftsvisionen zu entwickeln. Im deutschen Sprachraum ist es nicht alltäglich, von Visionen zu sprechen. Hier sind eher Begriffe wie Zukunftsbilder, Ziele oder Vorhaben

2.1. Organisationales Lernen, Lernende Organisationen

verbreitet. Es ist wichtig zu klären, wovon die Beteiligten sprechen, von einem konkreten Ziel oder doch eher von einer noch unscharfen Vision.

Lernen im Team (Team Learning) führt dazu, dass sich sowohl die Gruppe als auch das Individuum weiterentwickeln. Die zentrale Technik des gemeinsamen Lernens ist auch hier der Dialog. Somit eröffnet sich die Möglichkeit, dass das „Ganze anders ist als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles). Meist wird dieser Satz mit „mehr“ statt „anders“ wiedergegeben. Meines Erachtens passen beide Übersetzungen.

Wir können nicht nicht lernen

Paul Watzlawick hat den Satz geprägt „Wir können nicht nicht kommunizieren“. Daraus möchte ich ableiten „Wir können uns nicht nicht entwickeln“. Damit ist noch nichts zur Richtung und Art unserer Entwicklung gesagt. Und ich möchte hinzufügen: „Wir können nicht nicht lernen.“ Menschen lernen bereits vor ihrer Geburt und bis zu ihrem Tod. Lernen ist der zentrale Ansatz für die Entwicklung eines Individuums und eines Systems. Kinder zeigen, wie es funktioniert. Sie erforschen die Welt und lernen nach ihren Bedürfnissen. Sie wollen laufen, also ziehen sie sich hoch. Sie wollen heraus finden, was hinter den Dingen steckt, also schauen und fragen sie nach.

Das kognitive Lernen überträgt diese kindliche Art des Lernens in die Didaktik und damit in das Lernen in Schulen, Hochschulen und das Lebenslange Lernen (Slavin 1996, Uchronski 2003, Weßel 2019). Kognitiv meint dabei das Lernen durch Einsicht und am Modell. Die Lernenden sind in der Lage, sich ein Feld eigenständig zu erschließen, Lösungen zu entwickeln und fundierte Methoden

2. Philosophien und Ansätze

anzuwenden. Kognitives Lernen nutzt dazu realistische Szenarien. Formen sind Fall-, Problem- und Projekt-orientiertes Lernen und mit ihnen das Kompetenz-orientierte Lernen. Im Buch „Geschäftsprozesse und Organisationales Lernen“ (2014) beschreibe ich, wie sich ein Krankenhaus auf den Weg einer Lernenden Organisation macht.

2.2. Organisationsentwicklung und Change Management

*Wenn es dem Mitarbeiter gut geht, geht es dem Unternehmen gut.
– Wenn es dem Unternehmen gut geht, geht es den Mitarbeitern gut.* (anonym)

Mit diesen Aussagen möchte ich die Philosophien der Organisationsentwicklung und des Change Management verdeutlichen. Organisationsentwicklung wurzelt im Humanismus und steht für die allmähliche Veränderung. Der Humanismus geht davon aus, dass der Mensch sich kontinuierlich zwischen seinem Bedürfnis nach Autonomie und der Verbundenheit mit anderen bewegt, und dass der Mensch in der Lage ist, sein Leben basierend auf Vernunft und Geschicklichkeit selbst zu steuern, statt blind Anordnungen zu folgen (Senge 2006; Cooperrider et al. 2008). Change Management stammt aus der Ökonomie und will den raschen Wandel (Kotter 1995). Beide haben sich in den letzten Jahrzehnten aufeinander zubewegt.

Das Neue St. Galler Management Modell (NSGMM) zeigt, wie sich allmähliche Veränderung und radikaler Wandel – Evolution und Revolution – in der Unternehmensführung vereinen lassen. Rüegg-Stürm und Kollegen (2004; 2015) beschreiben, wie Phasen der behutsamen Veränderung des Bestehenden mit Phasen der raschen Einführung von etwas Neuem wechseln sollten. Menschen und Organisationen brauchen sichtbare Fortschritte für ihre Motivation.

Unternehmen verändern sich ständig. Organisationsentwicklung und Change Management mit ihren vielfältigen Ausprägungen sind Beratungs- und Managementansätze, deren zentrales Thema die *gezielte, bewusste und geplante* Veränderung ist. Dazu ist

2. *Philosophien und Ansätze*

Flexibilität genauso erforderlich wie strukturiertes Vorgehen. Beide Konzepte fragen: Was ist gut? Was wollen wir bewahren? Was wollen wir ändern? Was wollen wir neu machen?

Organisationsentwicklung

Der Begriff und das Gebiet der Organisationsentwicklung, des Organization Development, haben sich in den 1940er und 1950er Jahren entwickelt (Cummings 2008). Organisationsentwicklung basiert auf humanistischen Werten, wie dem Wohl des Individuums, Bildung und sozialer Verantwortung. Der Ansatz ist systemisch. Systemisches Denken bedeutet, unsere Umwelt und Teile davon, wie zum Beispiel ein Unternehmen, als komplexe Gebilde zu sehen, die wiederum Teil komplexer Gebilde sind (Schein 1985).

Organisationsentwicklung geht – vereinfacht gesagt – davon aus, dass es einer Organisation dann gut geht, wenn es den Menschen in ihr gut geht. „Gut“ in Bezug auf die Organisation beinhaltet dabei ökonomischen, sozialen und ökologischen Erfolg. „Gut“ bedeutet für die Menschen Gesundheit, eine befriedigende und fordernde, aber nicht überfordernde Arbeit, Anerkennung, soziales Aufgehobensein, die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und eine angemessene Bezahlung. Es ist Absicht, dass die Bezahlung als letzter Punkt auftaucht. Zahlreiche Studien haben in den vergangenen sechzig Jahren diese Rangfolge gezeigt (Cummings 2008). Dies sollten Führungskräfte, Manager und Berater im Auge behalten. In der Organisationsentwicklung steht die Veränderung von Einstellungen und Meinungen im Vordergrund, wie sie sich in Mentalen Modellen und Zukunftsbildern äußern.

Change Management

Change Management stammt aus dem betriebswirtschaftlichen Umfeld. Es geht um mittel- bis kurzfristige, starke Veränderungen und vor allem um die Einführung neuer Geschäftsprozesse. Hammer und Champy (2003) haben diese radikalen Veränderungen als Business Process Reengineering in den 1990er Jahren populär gemacht. Die Mitwirkung der Mitarbeiter ist auch hier zentral, das Antrainieren neuer Verhaltensweisen und der finanzielle Profit stehen jedoch im Vordergrund.

Sowohl als auch

Die beiden Schulen Organisationsentwicklung und Change Management bewegen sich aufeinander zu. Vertreter des radikalen Wandels erkennen, dass Werte, Befähigung und Engagement der Beteiligten entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Wandel muss über Trainingsmaßnahmen und die Einführung neuer Prozesse hinaus gehen. Es gilt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und eine Entscheidungs- und Umsetzungskultur zu etablieren. Organisationsentwickler wissen, dass langfristige Veränderungen auch kurzfristig erkennbare Ergebnisse brauchen. Das eingangs erwähnte Neue St. Galler Management Modell zeigt, wie die Kombination beider Ansätze funktionieren kann und im System beginnt.

Motto Veränderung beginnt im System

Ein Unternehmen ist ein soziales System und kann sich daher nur aus sich selbst ändern. Systemisches Denken geht davon aus, dass sich ein Unternehmen nicht von außen verändern lässt. Veränderung kann

2. Philosophien und Ansätze

aber sehr wohl von außen angestoßen werden, beispielsweise durch Druck, Mangel oder gesellschaftliche Veränderungen.

Zieht ein Unternehmen externe Berater hinzu, so hat bereits im Unternehmen die *bewusste* Veränderung begonnen. Aufgabe der Berater ist es nun, den Klienten in der Realisierung einer gezielten, bewussten und geplanten Veränderung zu unterstützen. Ein Ansatz dazu ist die wertschätzende Erkundung.

2.3. Wertschätzende Erkundung

Wertschätzende Erkundung heißt auf Englisch Appreciative Inquiry. Cooperrider, Srivastva, Whitney und andere haben diesen Ansatz in den 1980er und 1990er Jahren entwickelt und seither weiter ausgebaut. Wertschätzende Erkundung findet breite Anwendung in Beratung und Coaching für Teams, Organisationen, transorganisational und auch international für Profit-, Nonprofit und Regierungs- wie Nichtregierungsorganisationen (Appreciative Inquiry Commons 2023; Cooperrider/Whitney/Stavros 2008).

Die Wertschätzende Erkundung gehört zu den Ansätzen der humanistisch-systemischen Organisationsentwicklung. Der Humanismus geht davon aus, dass der Mensch sich kontinuierlich zwischen seinem Bedürfnis nach Autonomie und der Verbundenheit mit anderen bewegt, und dass der Mensch in der Lage ist, sein Leben basierend auf Vernunft und Geschicklichkeit selbst zu steuern, statt blind Anordnungen zu folgen (Senge 2006; Cooperrider/Whitney/Stavros 2008). Systemisch bedeutet, das Ganze im Blick zu haben und sich der zum großen Teil nicht sicher vorher-sagbaren Abhängigkeiten von Ereignissen und Teilen des Systems, seiner Subsysteme und von außen auf das System einwirkender Faktoren und weiterer Systeme bewusst zu sein (Schein 1985).

Besonderes Merkmal der wertschätzenden Erkundung ist der positive Ansatz: Berater untersuchen mit dem Klienten, was in seiner Organisation oder bei ihm persönlich besonders gut ist oder läuft und was gut werden könnte. Dabei gehen die Anwender der wertschätzenden Erkundung davon aus, dass sich unsere Aufmerksamkeit auf das richtet, wonach wir fragen. Es macht also einen erheblichen Unterschied, ob Sie fragen „Wo liegt das Problem? Was fehlt? Was läuft nicht gut?“ oder ob Sie fragen „Was ist das Beste, das wir haben? Was können wir sehr gut? Was können wir alles noch schaffen?“

2. Philosophien und Ansätze

Dieser Ansatz liegt mir, weil er dem salutogenetischen Ansatz von Aaron Antonowski (1858-1929) nahe ist. Die klassische, westliche Medizin schaut auf Defizite und Krankheiten eines Menschen und entwickelt – neben einigen Maßnahmen zur Prävention und Früherkennung – vor allem Therapien. Salutogenese betrachtet und arbeitet mit den Möglichkeiten, die Menschen zur Bewahrung, Wiederherstellung und Förderung ihrer Gesundheit haben, und zwar in körperlicher, geistiger, seelischer und sozialer Hinsicht (Antonowski 1979).

Außerdem bezieht wertschätzende Erkundung den Klienten in den Veränderungsprozess mit ein und folgt damit dem Ansatz des Action Research, auf den ich im Kapitel ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN näher eingehe und welchen ich im Band IV ENTDECKEN ausführlich vorstelle. Wertschätzende Erkundung stützt sich auf fünf Leitgedanken (engl.: principles).

Leitgedanken

Konstruktivistisch (engl.: constructionist principle): Das, von dem wir glauben, es ist wahr, beeinflusst unser Denken und Handeln. Menschen konstruieren durch ihre Handlungen ihre Umgebungen, auch ihre Unternehmungen.

Gleichzeitigkeit (engl.: principle of simultaneity): In dem Moment, in dem wir ein System untersuchen – sei es eine Gruppe oder ein Unternehmen – verändern wir es. Daher habe ich für den Band IV ENTDECKEN das Motto gewählt „Jede Analyse ist eine Intervention.“

Poesie (engl.: poetic principle): Menschen drücken ihre Identität, auch die Identität ihres Unternehmens durch Geschichten aus. Geschichten, die sich im Laufe der Jahre ändern. Die Menschen im Unternehmen sind Co-Autoren ihres Unternehmens.

2.3. Wertschätzende Erkundung

Antizipatorisch (engl.: anticipatory principle): Unsere Vorstellungen von der Zukunft – persönlich, im Unternehmen, gesellschaftlich – beeinflussen unser Handeln. Wenn Sie Astronaut werden wollen, werden Sie aller Wahrscheinlichkeit nicht anfangen zu rauchen. Wenn Sie an ein Projekt glauben, werden Sie versuchen, es in Ihrem Unternehmen zu realisieren. Wenn Sie glauben, es wird eine Wirtschaftskrise geben, werden Sie versuchen, Ihr Eigentum zu schützen.

Positiv (engl.: positive principle): Positive Gefühle und Einstellungen mobilisieren Energie in einzelnen Personen, in Gruppen, in Unternehmen und in größeren Zusammenhängen. Zu solchen Gefühlen gehören Hoffnung, Zuversicht, Inspiration und das Gefühl, unter Gleichgesinnten zu sein, mit ihnen an einem Strang zu ziehen. Solche Gefühle fördern Kreativität, Offenheit für Neues, Flexibilität und den Zusammenhalt der Beteiligten. Dadurch werden auch der Umgang mit Konflikten leichter und die Angst vor Neuem und Ungewissen geringer.

Schritte

Wertschätzende Erkundung nutzt diese Prinzipien für sein Vorgehen in zumeist vier Schritten. Dabei betrachten die Durchführenden vor allem Abläufe und Prozesse. In ihnen spiegeln sich soziale Strukturen, Beziehungen und Handlungen. Cooperrider und Kollegen beschreiben in ihren Veröffentlichungen, wie sich diese vier Phasen in Organisationen und über Organisationsgrenzen hinweg umsetzen lassen. Sie nennen es den 4D-Cycle. Er startet mit dem Entdecken (discover), gefolgt vom Träumen (dream), dem Entwerfen (design) und der Einladung zur Aktion – im US-amerikanischen Englisch poetisch destiny (Schicksal, Bestimmung). Diesen vier D voran geht die Aufgabe, das Thema einzugrenzen (define): Um welches Thema soll es gehen? Mit den deutschen „e“

2. Philosophien und Ansätze

in der Abbildung 2.1 schlage ich deutsche Begriffe für die Phasen vor: eingrenzen, entdecken, erfinden, entwickeln, entscheiden.

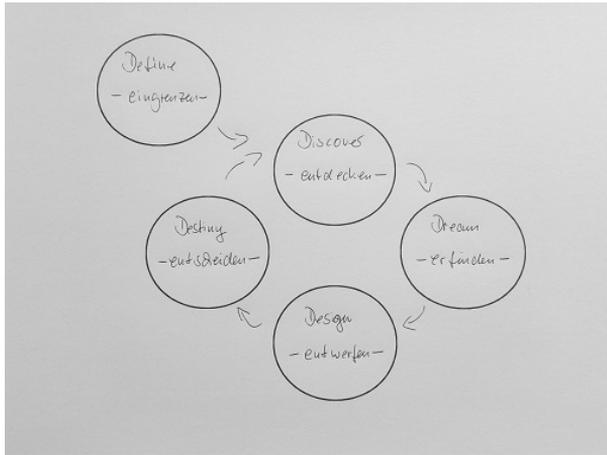


Abbildung 2.1.: 4-D-Cycle und zu Beginn D-define (deutsch: 5e)

Nach Define drehen sich die weiteren Fragen um Folgendes:

Discover – Entdecken: Worin sind wir richtig gut? – Dies beantworten die Teilnehmenden in Interviews und Dialogen.

Dream – Erfinden: Wie werden wir in zehn Jahren damit sein? – Dies finden die Teilnehmenden beispielsweise durch die Entwicklung von Geschichten heraus (Story Telling).

Design – Entwickeln: Wie kriegen wir das hin? – Hierzu entwerfen die Teilnehmenden eine soziale Architektur ihrer Organisation. Dazu zählen interne und externe Akteure (Stakeholder), Bausteine – wie Leadership, Kommunikation, Geschäftsmodelle, neue Produkte und vieles mehr – und das

2.3. Wertschätzende Erkundung

Thema, beziehungsweise die Themen, um die es in diesem Prozess gehen soll. Dann treffen die Teilnehmenden Aussagen. Diese sollen provokativ über das bis dahin Erreichte hinausgehen, wie beispielsweise „alle Menschen im Unternehmen haben umfassenden Zugang zum Wissen und Entscheidungsfreiheit“.

Destiny – Entscheiden: Wer macht was? – Die Teilnehmenden verpflichten sich zu Aktionen, indem sie beispielsweise kleine Gruppen finden, die konkrete nächste Schritte verabreden.

Kernstück: Das Interview

Zuhörer in Vorträgen, Teilnehmer an Open Spaces auf Konferenzen, Studierende in Seminaren und Klienten in meinen Beratungsprojekten probieren Appreciative Inquiry aus. Das Interview ist das Kernstück der Wertschätzenden Erkundung und Sie können es nach einer kurzen Einführung unmittelbar anwenden. Band IV ENTDECKEN enthält einen Leitfaden für ein Interview in der Wertschätzenden Erkundung.

Die Interviewer dokumentieren jedes Interview (a) auf einem vorbereiteten Formblatt und (b) durch kurze Texte der Geschichten und Sprüche, die sie am meisten berührt haben. Ein Kernteam oder – im Rahmen eines Summit, einer Großgruppenveranstaltung, mehrere Teams – stellen einander diese Geschichten vor und wählen wiederum herausragende aus und filtern Kernaussagen heraus. Diese Geschichten können auch in Form von Berichten einem größeren Kreis zugänglich gemacht werden. Dieses Verdichten ist der Übergang zur nächsten Phase: Dream – Wie könnte es sein. Dream findet in der Regel in Gruppen- oder gar Großgruppenveranstaltungen statt.

2. Philosophien und Ansätze

Das Schneeballprinzip ermöglicht in kurzer Zeit die Einbeziehung sehr vieler Mitarbeiter in den Erkundungs- und Veränderungsprozess. Damit folgt Wertschätzende Erkundung dem Ansatz des Action Research. Schneeball bedeutet, dass zwei bis drei Personen mit Erfahrung in der Wertschätzenden Erkundung jeweils zwei bis drei Personen im Unternehmen interviewen. Am Ende der Interviews bitten sie diese, wiederum zwei bis drei Personen zu interviewen und so weiter.

Wurzeln in der Wirklichkeit

Wertschätzende Erkundung kann funktionieren, weil die Zukunftsvisionen auf vorhandenen Stärken und Gegebenheiten in der Organisation aufbauen, der Einbezug aller Akteure innerhalb und außerhalb der Organisation möglich ist und jede Organisation Tempo, Umfang, Thema, Werte und Aktionen unter Anwendung des 4D-Cycle selbst bestimmt. Wertschätzende Erkundung ist nicht das rosarote Träumen. Es ergänzt das Lösen von Herausforderungen und Problemen. Wie schon erwähnt, sind Druck und Mangel meist noch vor dem Streben nach etwas Anlass für Veränderungen. Auch wenn das Streben nach etwas der nachhaltigste Motor für Veränderungen ist – wertschätzende Erkundung beruht auf dieser Annahme – so sind Druck und Mangel in Unternehmen eher im Bewusstsein der Menschen präsent. Dies ist sicher auch eine Frage unserer Kultur: Ist das Glas halbleer oder halbvoll?

Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung spricht die Betriebswirtschaftslehre nicht so sehr von informellen und formellen Prozessen sondern von Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen. Doch es geht nicht nur um Effizienz und Effektivität.

2.4. Prozessorientierung

Auf die strukturorientierte Unternehmenssteuerung folgte die Prozessorientierung. Nicht mehr einzelne Bereiche und Abteilungen sollen im Fokus der Unternehmenssteuerung stehen, sondern die Prozesse, die dem Kunden und damit dem Unternehmen nützen (Osterloh/Frost 2006). Durch Prozessorientierung und Orientierung auf den Kunden wollen Unternehmen unter anderem Verbesserungspotentiale leichter erkennen, diese mittels Standardisierungen und Prozessverbesserungen ausschöpfen und sich in ihrem Risikomanagement fokussieren können. Die Unternehmensleitung ist verantwortlich für die Konzipierung (Strategie), Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung dieses Ansatzes und seiner Umsetzung.

Ein Prozess ist ein „gerichteter Ablauf eines Geschehens“ (Wikipedia 2023). Ökonomie, Organisationsentwicklung und Informatik gehen in der Regel davon aus, dass ein Prozess einen definierten Anfang und ein definiertes Ende hat. Es gibt eine oder mehrere Personen und/oder Maschinen und/oder Gegenstände, die zu seiner Abwicklung beitragen. Auch in zyklischen Prozessen, wie dem Plan-Do-Check-Act-Cycle im Qualitätsmanagement oder dem 4-D-Cycle in der Wertschätzenden Erkundung, gibt es irgendwann einen Einstieg und auch einen Ausstieg.

Arten

Prozesse eines Unternehmens gliedern sich in Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozesse (Fischer 2009, Rüegg-Stürm 2004).

Primäre *Geschäftsprozesse* sind die Prozesse, die charakteristisch für ein Unternehmen sind. Ohne sie würde dieses Unternehmen in dieser Form nicht existieren. Dazu gehören Flugzeugflügel bei

2. Philosophien und Ansätze

Flugzeugherstellern, Passagiertransport bei Fluglinien und Diagnostik, Therapie und Pflege von Patienten im Krankenhaus, um nur einige zu nennen. Primäre Geschäftsprozesse starten beim Kunden (er fragt sie an) und enden beim Kunden (an ihn liefert das Unternehmen aus). Sie sind wertschöpfend, also für das Unternehmen Einnahmen bringend. Wenn ein Geschäftsprozess das nicht ist, sollte das Unternehmen seinen Nutzen hinterfragen und eine Veränderung einleiten – sei es durch Verbesserung oder Aufgabe des Prozesses.

Kernprozesse zeichnen sich durch besondere Fähigkeiten des Unternehmens aus. Kunden nehmen diese Kernprozesse als herausragend wahr und kaufen daher bei diesem Unternehmen. Kernprozesse gehören in der Regel zu den primären Geschäftsprozessen oder sind Teil davon, wie das Terminmanagement in einer Praxis oder die Möglichkeiten zur Onlinebuchung bei einer Fluggesellschaft. Aus Sicht des Unternehmens lassen sich Geschäftsprozesse je nach Bezugspunkt in drei Kategorien einteilen.

- Bezogen auf den Kunden sind dies Prozesse zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen.
- Bezogen auf die Leistungserstellung sind dies Produktion und Dienstleistung in hoher Qualität, und zwar in Bezug auf Ergebnis, Termin und Ressourcenverbrauch.
- In Bezug auf Leistungsinnovation sind dies Forschung und Entwicklung: Besser als die anderen sein wollen.

Managementprozesse sind Führungsprozesse auf normativer, strategischer und operativer Ebene. Die Beschreibung der Werte und Normen eines Unternehmens dient der Legitimation nach innen und außen. Werte und Normen sagen etwas darüber aus, wofür

2.4. Prozessorientierung

ein Unternehmen steht. Strategien dienen zur Erreichung der Unternehmensziele. Der Fokus liegt auf der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und Effektivität: Tun wir die richtigen Dinge? Die operative Führung ist für den sinnvollen Einsatz der Ressourcen und die Gestaltung von Prozessen verantwortlich: Die Dinge richtig tun – Effizienz.

Zu *Unterstützungsprozessen* gehören Qualitätsmanagement, Beschaffungswesen, Personalwesen (Management und Entwicklung, inklusive Aus- und Weiterbildung), Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Gebäudepflege und vieles mehr. Für alle Unterstützungsprozesse gibt es Firmen, die diese Dienstleistungen anbieten, von der Gehaltsabrechnung über IT bis hin zum Facility-Management (zu deutsch: Putzen). Dies führt zum Thema Outsourcing, zu dem ich Sie auf entsprechende Fachliteratur verweisen möchte.

Wege

Zur Umstellung eines Unternehmens auf eine prozessorientierte Unternehmenssteuerung gehören Prozessbeschreibungen, Kalkulationen und Verbesserungen bestehender Prozesse und die Entwicklung neuer Prozesse. Meist konzentriert ein Unternehmen sich zunächst auf seine Geschäftsprozesse, wie die *Pfadfinder* es mit den Patientenpfaden tun. Auch Unterstützungsprozesse wie IT, Einkauf und Personalmanagement können zum Thema werden. Wenn eine Geschäftsleitung ihre Managementprozesse überdenkt, ist dies ein Anlass, auch über Werte, Ziele und Strategien nachzudenken.

2.5. Agile Methoden

In der Software-Entwicklung nahmen sie ihren Anfang. Mittlerweile finden Agile Methoden weit darüber hinaus als Management-Instrument Anwendung, zum Beispiel im Projektmanagement, in der Personal- und Teamentwicklung und für Prozessbeschreibungen, -Kalkulationen, -Design und -Verbesserungen, in der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungscurricula, im Verfassen von umfangreichen Dokumentationen oder Büchern und stufenweisen Evaluationen. Sie zeichnen sich durch ihre kurzen Arbeits- und Entwicklungszyklen und ihre kurzen Distanzen in der Kommunikation und damit in Hierarchien und Beziehungen zu internen und externen Kunden und Partnern aus.

Ihren Namen bekamen sie von einer Gruppe Informatiker und Menschen anderer Professionen, die sich an einem Wochenende in den Bergen neben dem Skifahren auch mit ihrer Arbeitsphilosophie und ihren Herangehensweisen in der Software-Entwicklung beschäftigten. Ergebnis war unter anderem das Agile Manifest, das vier zentrale Werte und zwölf Prinzipien enthält. Das Original des Manifests und die Schilderung der historischen Entwicklung lohnen einen Besuch von <https://agilemanifesto.org/> (Beck et al. 2001). Die Seite bietet Übersetzungen in etliche Sprachen, auch ins Deutsche.

Die Autoren des Agilen Manifests und viele andere Experten haben seine Grundsätze in der Softwareentwicklung verbreitet und daraus Methoden wie Scrum entwickelt. Ganz neu sind diese Gedanken nicht. Natürlich baut auch das Agile Manifest auf Erfahrungen und Erkenntnissen anderer auf (Larman/Basili 2003). Scrum ist eine der bekanntesten Agilen Methoden. Agile Methoden legen Wert auf eine gute Projektkultur.

Ziel ist die Erstellung eines arbeitsfähigen Produkts zum Nutzen des

Kunden am Ende eines jeden – möglichst kurzen – Entwicklungszyklus. Kreativität, Motivation, Eigenständigkeit, Verantwortung und kontinuierliche Weiterbildung der Entwickler sind entscheidende Faktoren für den Erfolg des Projekts. Der Austausch untereinander spielt eine zentrale Rolle. Institutionalisiert wird diese Kommunikation unter anderem durch Reviews. Als grobe Regel lässt sich sagen, dass es nach zwei bis sechs Wochen jeweils ein tragfähiges Ergebnis gibt. Dies können eine Software, die der Kunde unmittelbar einsetzen kann, oder ein beschriebener und kalkulierter Geschäftsprozess sein. Teams bestehen aus sechs bis acht Menschen. Größere Projekte werden aus mehreren Teilschritten und von mehreren Teams durchgeführt. Die Koordination solcher Projekte ist eine besondere Herausforderung in der Anwendung Agiler Methoden.

Scrum: Lasst uns Rugby spielen

Der Begriff Scrum kommt aus dem Rugby. Er bezeichnet den erneuten Start des Spiels nach einem Regelverstoß oder nachdem der Ball ins Aus geraten ist. Dabei stehen sich Teile beider Mannschaften eng gegenüber. In abgewandelter Form gibt es solche Aufstellungen in der Arbeit vieler Teams und Gruppen. Die Gruppe stellt sich im Kreis auf. Manchmal legen die Mitglieder die Hände auf die Schultern der Nachbarn und beugen sich vor. Dadurch entsteht ein nach außen geschlossener Kreis und somit ein geschützter Raum. Sie sprechen ihren nächsten Spielzug ab und feuern einander an. Damit wollen sie den Teamgeist, ihre Zuversicht und auch ihren Spaß am Spiel und somit ihren Erfolg steigern. Diese Art der Besprechung hat Scrum seinen Namen gegeben.

In täglichen kurzen Besprechungen – Daily Stand-up Meetings – fragen sich die Teammitglieder: Was habe ich gestern erledigt? Was will ich heute erledigen? Was behindert mich? Diese kurze

2. Philosophien und Ansätze

Orientierung dient dazu, im Tagesverlauf Hindernisse zu bewältigen und neue Ideen unmittelbar in das Projekt einfließen zu lassen. Im Prinzip sind alle Meetings in Scrum Reviews, da sie unter anderem darauf abzielen, die Bedürfnisse des Kunden und der Mitarbeiter zu (er)kennen und zeitnah auf sie zu reagieren. Zahlreiche Autoren beschreiben Scrum ausführlich und anschaulich (Davies/Sedley 2010; Schwaber/Sutherland 2020). Folgende Beteiligte (Rollen), Produkte (Artefakte) und Treffen sind Teil von Scrum:

Rollen: Scrum Master (Moderator), Product Owner (spricht für den Nutzer), Team (Entwickler).

Artefakte: Vision, Product Backlog (Anforderungen), Sprint Backlog (Aufgaben), Burndown Chart (erledigt), Impediment Backlog (Hindernisse), Product Increment (Software).

Treffen: Release Planning, Sprint (Iteration) Planning, Daily Stand-up Meeting, Sprint Review, Sprint Retrospective.

Agile Methoden in Veränderungsprozessen

Sowohl Werte als auch Prinzipien der Agilen Methoden können hilfreiche Checklisten und Anregungen in der Reflexion der eigenen Arbeit und der Arbeit mit Klienten und Kollegen sein. Die einleitende Frage kann lauten: Tun wir die richtigen Dinge (Effektivität) richtig (Effizienz)? Eine schöne Antwort gibt dazu das bookbook (TM) – unter anderem auf Youtube (IKEA 2014).

Zentrales Merkmal Agiler Methoden ist die Bereitstellung funktionsfähiger Produkte oder Dienstleistungen in Zeitspannen von zwei bis sechs Wochen. Wenn Sie zum einen davon ausgehen, dass Sie vor allem den ersten Abschnitt eines umfassenden Projekts planen und sich dann anschauen, wie die Teilziele darin aussehen, können

2.5. Agile Methoden

Sie daraus Ergebnisse und somit „Produkte“ ableiten. Ein zweites Merkmal Agiler Methoden ist die Arbeit in kleinen Teams mit kurzen Kommunikationswegen nach innen und außen. Auch dies können Sie in der Projektplanung und -umsetzung in vielen Bereichen realisieren. Dieses Vorgehen trifft bei vielen Menschen, also Auftraggebern und vor allem ihren Mitarbeitern auf Zustimmung. Sie erkennen, dass sie in kurzen Zeiträumen Erfolge erreichen können.

Dabei ist zu bedenken, dass die Anwendung Agiler Methoden eine Lernkurve beinhaltet. Es geht also nicht sofort so schnell. Diese Lernkurve erleben jedoch alle Organisationen in Veränderungsprozessen. Hilfreich kann dabei sein, die Erwartungen etwas niedriger zu halten und dann hohe Qualität abzuliefern: *underpromise and overdeliver* (Peters 1987). Flacher wird die Lernkurve, wenn die Mitarbeitenden bereits mit Agilen Methoden vertraut sind, beispielsweise indem Sie Agile Methoden im Lernen einsetzen (Wefel 2019).

Und was kommt nach Lernenden Organisationen, Organisationsentwicklung, Change Management, Wertschätzender Erkundung, Prozessorientierung und Agilen Methoden?

2.6. Organisationen neu erfinden

Frédéric Laloux stellt in „Reinventing Organizations“ einen neuen Schritt unserer psychosozialen Evolution vor. Laloux (2014) identifiziert fünf Phasen: Stamm (Jäger und Sammler), Landwirtschaft, Wissenschaft/Industrie, Information und nun der lebende Organismus. Bitte verwechseln Sie dies nicht mit systemischer Sichtweise. Es geht hier um die Metapher des Lebewesens. Lebewesen bestehen nicht aus autoritären Macht-Hierarchien, sondern natürlichen Hierarchien, und zwar mehrere nebeneinander, die wiederum gemeinsam funktionieren. So entscheidet nicht allein das Gehirn über Ihre Laune und damit über Ihre Entscheidungen und Handlungen, sondern auch Ihr leerer Magen. Sie können das Zusammenwirken der Teile bis in eine Körper- oder Pflanzenzelle hinein verfolgen.

Aus den fünf Phasen der psychosozialen Evolution lassen sich fünf Metaphern zur Beschreibung von Organisationen ableiten: Wolfsrudel, Militär, Maschine, Familie und lebender Organismus. Trotz der neu entdeckten – nicht neuen – Art der Arbeit und Zusammenarbeit, werden die alten Formen bestehen bleiben, wie auch mündlich erzählte Geschichten und Überlieferungen, Steintafeln und Bücher, Radio und Fernsehen und das Internet nebeneinander existieren. Rudel gibt es als Gangs und paramilitärische Organisationen. Die starke Hierarchie des Militärs zeigt sich in öffentlichen Institutionen, wie Schulen, Behörden und Krankenhäusern und bei der katholischen Kirche. Sie ist die derzeit langlebige Organisation. Organisationen, die mechanistisch wie Maschinen arbeiten, sind beispielsweise multinationale Unternehmen. Für Familie stehen Organisationen, die auf Befähigung und Stärkung der Mitarbeiter bauen und sich neben dem Ziel des ökonomischen Profits – oder auch ohne – für soziale und ökologische Belange engagieren.

2.6. Organisationen neu erfinden

Unternehmen und andere Organisationen, die sich selbst als lebende Organismen verstehen, arbeiten mit Selbstorganisation (self-management), Ganzheit (wholeness) und sich entwickelnden Zielen und Zwecken (evolutionary purpose). Menschen sind darin nicht gleich, sondern sehr verschieden. Das macht ihre Stärke aus. Autoritäre Machthierarchien im Sinne von „der Stärkste hat Recht“ verschwinden zugunsten von natürlichen Hierarchien. In natürlichen Hierarchien beruht die Macht, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen auf zweierlei. Menschen übernehmen Verantwortung für ihre Entscheidungen und Handlungen. Entscheidungen treffen sie erst, wenn sie sich mit Experten und denen, die die Auswirkung dieser Entscheidung spüren werden, beraten haben. Dennis Bakke erzählt dazu in „Joy at Work“ (2005) die Geschichte seiner Firma AES. Dadurch werden Mechanismen wie Konkurrenz, Gegner, Vernichtung, Marktbeherrschung unwichtig. Es ist genug Arbeit für alle da. Das ist der Idealfall. Natürlich ist auch denkbar, dass Entscheidungen und Handlungen aus Angst entstehen. Auch das zeichnet lebende Organismen aus.

Mehr finden Sie zu „Reinventing Organizations“ im Buch von Frédéric Laloux und seinen anderen Publikationen, beispielsweise in einem bemerkenswerten Vortrag, abrufbar auf Youtube. Das Buch enthält eine umfangreiche Quellensammlung aus den Gebieten Soziologie, Anthropologie, Philosophie, Organisationsentwicklung und vielen anderen.

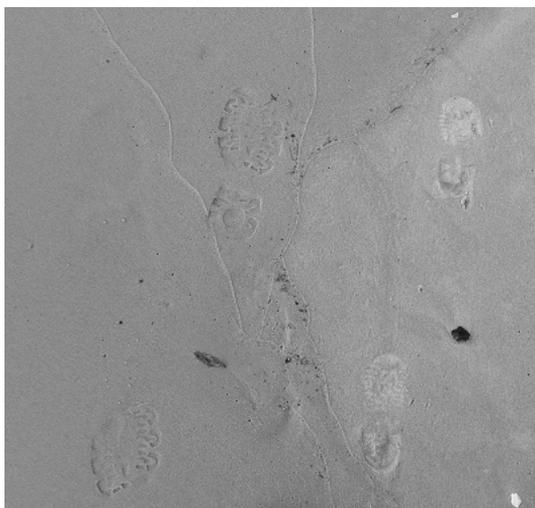
2.7. Synopsis: Ein guter Berater macht sich überflüssig

Dieser Satz kam von einem Kollegen und Urgestein im Consulting. Zum Glück hat er mir das sehr früh in meiner Arbeit als Unternehmensberaterin gesagt. Klienten lernen von Beratern, damit sie ohne Berater weiterarbeiten und sich auch weiterentwickeln können. Und Berater lernen von ihren Klienten, damit sie dies an andere wiederum weitergeben können.

Berater lassen sich damit auch als Wissensmakler (engl.: knowledge broker) bezeichnen (Jacobson und Kollegen 2005, Ward und Kollegen 2009, Dobbins und Kollegen 2009). Im Sinne des Action Research und der Wertschätzenden Erkundung gehe ich davon aus, dass die Menschen, mit denen ich arbeite, Experten für ihre Belange sind, seien es Mitarbeiter eines IT-Unternehmens, Manager einer Bank oder Patienten und ihre Angehörigen. Wie sich Action Research als Analyse- und damit als Beratungsinstrument anwenden lässt, beschreibe ich im Band IV ENTDECKEN.

Wie werden Menschen Berater, die solche und andere Projekte machen? Welche Kompetenzen brauchen sie? Wie kann ihr Arbeitsalltag aussehen? Darum geht es im folgenden Kapitel.

3. Beraterin und Berater



3.1. Wege in die Beratung

Es gibt zahlreiche Wege in diesen Beruf. Einige Menschen treten direkt nach dem Studium in eine Beratungsfirma ein. Meist kommen sie aus den Gebieten Ökonomie, Psychologie, Soziologie, Jura oder Informatik, insbesondere Wirtschaftsinformatik. Es gibt auch Philosophen, Mediziner, Naturwissenschaftler oder Ingenieure, die sich nach ihrem Studium für eine Karriere in der Beratung entscheiden. Andere gehen nach einigen Jahren oder Jahrzehnten in einer Firma oder an einer Hochschule in die Beratung. Interne Berater arbeiten in einer Firma oder Einrichtung, deren Kerngeschäft nicht die Beratung ist. Klassische Felder der internen Beratung sind Controlling, Organisations- und Personalentwicklung und Informations- und Kommunikationstechnologie.

Zu Beratungsfirmen zählen große, weltweit agierende oder kleinere international oder national aktive Firmen. Einige Firmen sind sehr breit aufgestellt. Andere fokussieren sich auf bestimmte Gebiete, wie zum Beispiel die IT-Beratung. Berater arbeiten in Projekten, zunächst als Teammitglieder, später als Leiter eigener Projekte. Alternativ machen sich einige Menschen als Freiberufler selbständig, insbesondere wenn sie ein Spezialgebiet oder eine derzeit sehr gefragte Leistung anbieten. Zu ersterem könnte die Beratung von bestimmten Branchen in der Einführung von neuen Web-Technologien gehören. Zu letzterem zählen Strategieberatung, Organisationsentwicklung und Change Management. Freiberufler entwickeln ein Netzwerk aus Kollegen und Firmen, mit denen sie in Projekten in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten können. Wenn sie beispielsweise im Change Management tätig sind und für ihr Projekt einen Spezialisten in der Personalentwicklung brauchen, versuchen sie ihn aus ihrem Netzwerk zu rekrutieren.

3.2. Kompetenzen

Berater sind auch Führungskräfte. Sie leiten in Beratungsprojekten andere Menschen, vielleicht leiten sie in einer Beratungsfirma oder als interne Berater eine Abteilung, eine Gruppe oder ein Team. Führungskräfte und Freiberufler managen – das ist nicht zu unterschätzen – auch sich selbst. Berater brauchen fachliche, methodische und eine hohe soziale Kompetenz. Zur sozialen Kompetenz zähle ich auch den Umgang mit sich selbst. Ein Mensch muss mit sich selbst zurecht kommen, damit er sich auch in Gruppen, Teams und anderen sozialen Strukturen bewegen kann. Kompetenz setzt sich aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen:

- Wissen = Kenntnisse. Wissen bedeutet, Daten und Informationen mit Bezug auf eigene Erfahrungen (Vorwissen) zu interpretieren und Konsequenzen daraus ziehen zu können.
- Fähigkeiten = Es ist einem Menschen möglich, etwas auf der Basis seines Wissens zu tun.
- Fertigkeit = Menschen haben es geübt.
- Kompetenz = Können = Wissen + Fähigkeit + Fertigkeit.

Fachliche, methodische und soziale Kompetenzen können und sollten Berater kontinuierlich weiterentwickeln, in Fortbildungen, in der Praxis und in regelmäßiger Reflexion. Dazu gehört auch die regelmäßige Teilnahme an einer Supervision oder Intervision. Dies gehört zur Qualitätssicherung, die Teil guter Beratungsarbeit ist. Selbst ein Coaching zu erhalten ist ebenfalls eine Fortbildung. Außerdem können Berater durch Lehre lernen: „Ich erkläre es Dir. Dann weiß ich, ob ich es verstanden habe.“ Forschung findet auch im Gebiet Beratung statt, als Entwicklung, Überprüfung und Publikation neuer Methoden. Regelmäßige Konferenzbesuche als

3. Beraterin und Berater

Teilnehmer, Vortragende und Organisierende sowie die Mitarbeit in Fachgruppen und Fachgesellschaften bilden weitere Bausteine des lebenslangen Lernens.

Berater übernehmen vielleicht als Einzelperson einen Auftrag, jedoch arbeiten sie niemals allein. Sie bewegen sich stets in Gruppen und Teams. Teamfähigkeit ist in meinen Augen ein Resultat der sozialen und methodischen Kompetenzen und gleichzeitig eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen. Zur Teamfähigkeit zählen unter anderem Kritikfähigkeit und Zeitmanagement. Wenn ein Mensch fähig ist, konstruktiv positive und negative Kritik zu üben, kann er auch als Teammitglied bestehen. Ein gutes Zeitmanagement und damit einhergehende Zuverlässigkeit sind zwei weitere wichtige Eigenschaften eines guten Teammitgliedes.

Kompetenzen sind bei Menschen sicher in unterschiedlichem Maß von vornherein vorhanden, wie beispielsweise Kreativität. Wobei ich davon ausgehe, dass jeder Mensch kreativ ist – jeweils in unterschiedlichen Bereichen. Eine Freundin ist eine hervorragende Informatikerin, die auf hohem Niveau forscht und entwickelt und mir außerdem in fünf Minuten technische Probleme im Content Management System (CMS) meines Internetauftritts so erklärt, dass ich es verstehe und beim nächsten Mal verhindern oder selbst beheben kann. Dafür behauptet sie, im Layout weiße Flecken auf ihrer Landkarte zu haben. Nun, da gibt es andere, die das gut können.

3.2. Kompetenzen

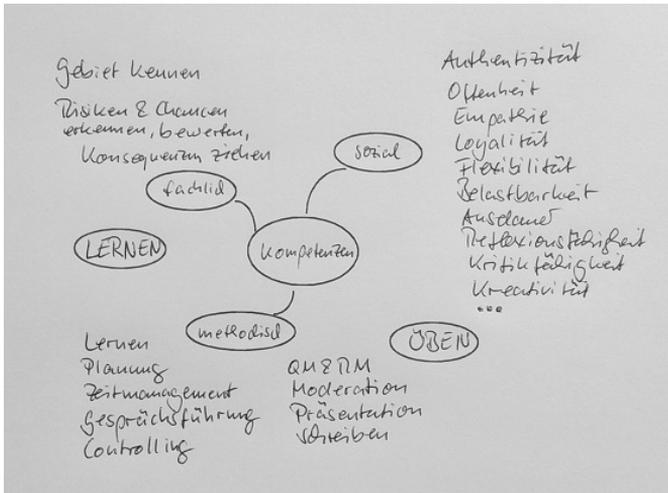


Abbildung 3.1.: Kompetenzen

Fachlich fit

Berater müssen ihr Fachgebiet kennen. Je nach ursprünglicher Ausbildung ist dies ein ökonomisches, sozial-, geistes-, natur-, ingenieur- oder humanwissenschaftliches Gebiet. Berater müssen in der Lage sein, Chancen und Risiken zu erkennen, einzuschätzen, entsprechend zu handeln und Handlungsempfehlungen für ihre Klienten zu formulieren. Zunächst einmal erwerben Menschen in ihrem Studium oder ihrer Ausbildung eine Grundlage in einem oder mehreren Fachgebieten. Diese gilt es durch berufliche Praxis und lebenslange Weiterbildung zu pflegen und auf einem aktuellen Stand zu halten. Zwei Gebiete sollen als Beispiel dienen.

3. *Beraterin und Berater*

In der Informatik sind es in den letzten Jahrzehnten Entwicklungen wie die Objektorientierte Programmierung oder das Web 2.0 und 3.0, das Internet der Dinge (Internet 4.0), die Sozioinformatik und – dies seit dem wegweisenden Workshop in Dartmouth 1955 (Minsky et al 1955) – die Künstliche Intelligenz (KI)/Artificial Intelligence (AI). In der Medizin gibt es immer wieder neue Erkenntnisse zur Prävention und Therapie von Volkskrankheiten, Erkenntnisse zur Neurobiologie und Neuropsychologie, Entwicklungen in der Rechtslage und den Vergütungsbedingungen im Gesundheitswesen. Auch die Entwicklungen der Medizintechnik und ihr Zusammenwachsen mit der Informationstechnologie zählen dazu (Buch SOZIOINFORMATIK 2021).

Methodisch sicher

Methodisch müssen Berater im Projektmanagement sicher sein. Dies können sie durch theoretische Ausbildungen und durch Praxis als Teammitglied erlernen. Planung, Zeitmanagement und Controlling sind ein Muss. Qualitäts- und Risikomanagement sollten sie zumindest in Grundzügen beherrschen. Sie müssen in der Lage sein, in diesen Bereichen mit Experten zusammenzuarbeiten. Moderationen von Besprechungen und Workshops gehören ebenso wie Präsentationen, Vorträge und das ansprechende und qualitativ hochwertige Verfassen von Berichten zum Berateralltag. All diese Methoden lassen sich in Seminaren erlernen und in der Praxis vertiefen. Kollegen und Mitarbeiter können Rückmeldungen dazu geben, was gut läuft und wie Sie sich verbessern können.

Gekonnt sozial

Soziale Aus- und Weiterbildung, wie soll das funktionieren? Es beginnt schon vor der Geburt. Menschen bekommen von ihrer

3.2. Kompetenzen

Umgebung ständig gespiegelt, manchmal auch gezeigt oder gar vorgeschrieben, wie sie sich zu sich selbst, zu ihrem Gegenüber und in Gruppen verhalten sollten. Zu dieser Umgebung zählen Eltern, Lehrer, Geschwister, Mitschüler, Kollegen und Vorgesetzte. Es lässt sich sicher trefflich darüber streiten, ob die Umgebung immer richtig liegt. Dies entscheidet letztlich jeder Mensch selbst. Ein Mensch kann soziale Kompetenzen üben, verbessern und vertiefen. Dazu ist es wichtig, auf die Aktionen und Reaktionen seiner Umgebung zu achten und darüber nachzudenken, zu reflektieren und mit anderen das Gespräch zu suchen.

Beispiele für soziale Kompetenzen sind Authentizität, Zuverlässigkeit, Offenheit, Empathie, Loyalität, Flexibilität, Belastbarkeit, Ausdauer, Reflexionsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Gesprächsführung (wobei dies einen Übergang zu den methodischen Kompetenzen bildet), Kreativität und vieles mehr. Teamfähigkeit fasst in meinen Augen diese Kompetenzen zusammen. Authentizität und Zuverlässigkeit sind die Kompetenzen, die Menschen brauchen, um Vertrauen aufbauen zu können. Vertrauen ist *die* harte Währung in der Beratung.

3.3. Selbstverständnis

Beratungsqualität hängt von Selbstverständnis, Werten und Zielen der Berater ab. Zu solchen Werten gehören unter anderem fachliche Qualifikation, Vertraulichkeit, Respekt, Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Angemessenheit, zum Beispiel in Aufwand und Honoraren. Wie im Kapitel BERATUNG beschrieben, hat das Institute of Management Consultants einen, wie ich finde, sehr guten Code of Ethics zusammengestellt (IMC USA 2018; 2023). Auch der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater stellt auf seiner Homepage Werte in der Beratung vor (BDU 2023). Diese Codes, Fachliteratur und vor allem den Austausch mit Freunden, Kollegen und Klienten können Sie nutzen, um mit einigen leitenden Fragen Ihr Selbstverständnis zu reflektieren.

Fragen Sie sich und andere

Der Klient, sei es als Einzelperson oder Firma, möchte fachlich fundierten Rat oder Unterstützung. Dazu müssen Berater sowohl den Klienten als auch seine Umwelt kennenlernen. Offenheit für Neues und die Fähigkeit zu fragen, zu beobachten und zu reflektieren sind dafür nützliche Bausteine. Abbildung 3.2 stellt einige Aspekte des beraterischen Selbstverständnisses vor.

Ein Kennzeichen von Qualität in der Beratung ist, gefragten Rat und Unterstützung zu geben. Klienten beschreiben es so: Ich hole mir den Berater! Er drängt sich mir nicht auf. Ich gehe auf den Berater zu. – Alles andere bedeutet nach Johannes Rau „Ratschläge sind auch Schläge“ (Hombach 2006). Ein weiteres Kennzeichen ist, nur dann zu beraten, wenn Sie zu diesem Thema auch beraten können. Sie sollten einen Auftrag nicht anstreben, wenn Sie

3.3. Selbstverständnis

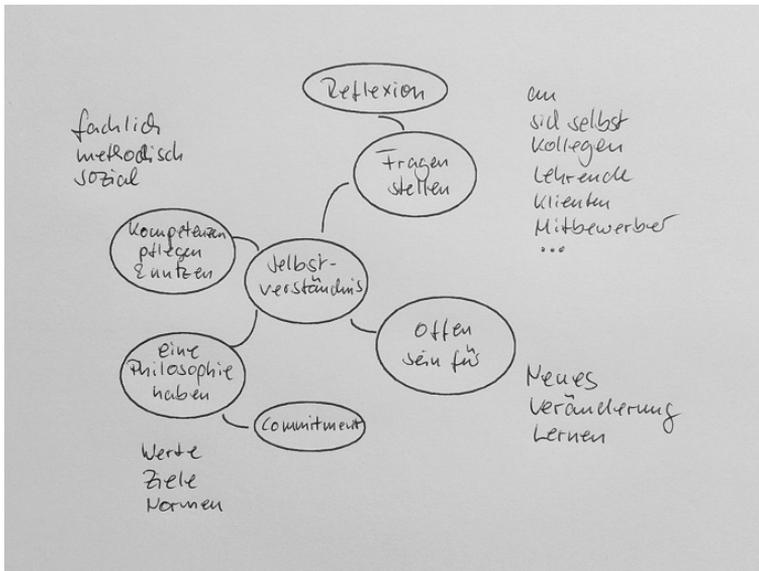


Abbildung 3.2.: Selbstverständnis

sich die Frage „Kann ich?“ mit „Nein!“ oder „Nicht gut genug!“ beantworten müssen. Allerdings können Sie als Junior in Projekten arbeiten, um von Kollegen und Klienten zu lernen.

Folgende Fragen können Sie wie die 8+1 W immer wieder zur eigenen Standortbestimmung und auch zur Planung, im Verlauf und zum Abschluss eines Projekts sowohl allein als auch mit anderen Beratern und mit Klienten verwenden.

Als interner oder externer Berater:

Worin sehen Sie Ihre Kernaufgaben? Wofür sind Sie verantwortlich? Was zeichnet Ihren Stil aus?

3. Beraterin und Berater

Zum Thema Veränderung im Kontext von Beratung fragen Sie:
Was verstehen Sie unter Veränderung? Welche Anlässe und Ziele zur Veränderung sehen Sie?

Mit anderen Beratern kann diese Reflexion sehr gut im Rahmen einer Supervision und Intervision zur Anwendung kommen. Auch Visualisierungen sind hilfreich. Dazu zählen unter anderem Mindmaps, Skizzen und Aufgabenlisten. Auf diese können Sie bei erneuten Reflexionen Bezug nehmen.

Ein Gedanke zu „F“

Mary Parker Follet ist ein Mensch, der als Forscher und Berater fast vergessen und dann doch wiederentdeckt wurde. Sie übertrug Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts ihre Erkenntnisse aus der Sozialarbeit auf das Management sowie die Entwicklung von Unternehmen und anderen Organisationen. Auch Follet passierte etwas, womit Frauen bis in das zwanzigste Jahrhundert hinein kämpfen mussten: sie wurde 1895 nicht in Harvard zugelassen, trotz eines sehr guten Abschlusses in Radcliffe (das College erhielt später diesen Namen). Franklin Delano Roosevelt hat das anscheinend nicht davon abgehalten, sie als Beraterin zu engagieren (Stohr/Collins 2013). Er kannte ihre Arbeit und war von ihrer Qualität und Bedeutung überzeugt. Dass das Thema „F“ noch lange nicht an Bedeutung verliert, zeigt auch die Kolumne „Koperation, Frauen und die F-Quote“ von Gunter Dueck 2011 im Informatik Spektrum.

3.4. Selbstmanagement

Die Reputation als Berater und die Reputation einer Beratungsfirma sind Ihr wichtigstes Kapital. Reputation baut auf Vertrauen auf, dass Klienten zu Ihnen fassen. Zufriedene Klienten werden Empfehlungen aussprechen und auch Folgeprojekte zu neuen Themen mit Ihnen durchführen. Klienten erwarten Rat und Unterstützung in Themen wie Ziel- und Strategieformulierungen, Planungen, Zeitmanagement, Prozessverbesserungen oder Personalentwicklung. Dies sollten Berater auch für sich selbst beherrschen. Um geistig, seelisch und körperlich, also insgesamt fit zu bleiben, brauchen Menschen einen Einklang zwischen den Welten Beruf, Familie, anderen sozialen Kontakten und eigenen Bedürfnissen. Was können Menschen für ihre Balance tun? Bernard Moitessier hat es sehr schön in seinem Buch „La longue route“ (1971) beschrieben: Sie können zum Beispiel nachdenken und reflektieren. Menschen brauchen hierfür Zeit und Raum, jeden Tag, jede Woche, jeden Monat und jedes Jahr.

Zeitmanagement – Alles ist relativ

Für die britische Marine untersuchte Dr. C. Northcote Parkinson (1955), wie hoch der Arbeits- und Personalaufwand dieser im ersten Drittel des zwanzigsten Jahrhunderts immens angewachsenen Behörde war. Er kam zu folgendem Schluss, der als Parkinson's Law bekannt wurde: „Work expands so as to fill the time available for its completion“ – „Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht“. Eine alte Dame, die ihrer Freundin eine Grußkarte schickt, braucht dafür vielleicht einen ganzen Vormittag: die Karte aussuchen, kaufen, schreiben und zur Post bringen. Wie lange brauchen Sie dazu?

3. Beraterin und Berater

Es geht also darum, in der Einschätzung der erforderlichen Zeit immer besser zu werden. Die Pareto-Regel ist dazu besonders hilfreich (Pareto 1896 & 1897; Wikipedia (de) 08 Juni 2023 & 11 Juli 2023). Sie besagt, dass mit zwanzig Prozent des Aufwandes achtzig Prozent des beabsichtigten Ergebnisses erreichbar sind. Achtzig Prozent sind in vielen Bereichen ein Gut. Wenn Sie termingerecht bereit für ein Projekt sind oder es abschließen, sind Klient, Familie und Freunde zufrieden.

Zu Terminen, „Deadlines“, sei angemerkt, dass Menschen dass Menschen dazu neigen, Dinge aufzuschieben, umgangssprachlich auch „Schieberitis“ genannt. Wenn dies Ausmaße annimmt, die einen Menschen beeinträchtigen, nennen Psychologen dieses Verhalten „Prokrastination“. Aufschub erfolgt nicht etwa aus Bequemlichkeit, sondern weil immer noch etwas anderes (scheinbar) sehr Wichtiges dazu kommt, was unbedingt jetzt gleich – und natürlich mit hundertprozentiger Qualität – getan werden muss. Und dann kommt die tödliche Linie. Die Einschätzung von „wichtig“ und „dringend“ mit Hilfe der Eisenhower-Matrix und die Nutzung der Pareto-Regel im Rahmen von ABC-Analysen finden Sie im Band III WERKZEUGE.

Mein Kalender

In der persönlichen Planung können Themen-Cluster und damit Zeit-und-Raum-Cluster sehr hilfreich sein: Beratung, Administration, Marketing, Lesen und andere Weiterbildungen, Austausch mit Kollegen, Zeit für Familie und mit sich selbst, für Muße, Reflexionen und Hobbies. Dies gilt es für den Tag, die Woche und das Jahr zu betrachten. Ich erlebe es immer wieder als sehr inspirierend, eine Balanced Scorecard (BSC) für meine Planung und Reflexion zu verwenden. Die BSC ist ein von Kaplan und Norton (1996) entwickeltes Konzept und Instrument zur ganzheitlichen

Steuerung eines Unternehmens. In der Mitte stehen Vision und Strategie. Darauf beziehen sich die vier gleichberechtigten Perspektiven Finanzen, Kunde, Prozesse und Potentiale. Im Band III WERKZEUGE, ist beschrieben, wie die BSC funktioniert. Ziele und Wege in Beruf und Privatleben sollten Menschen in regelmäßigen Abständen reflektieren. Abgesehen von Jahreswechsell können Abschlüsse oder Starts größerer Projekte sowie einer Aus- oder Weiterbildung, ein Firmenwechsel oder die Geburt eines Kindes, eine größere Reise und vieles mehr Anlass zur Reflexion geben.

Kreativität und Ruhe

Thomas Alva Edison (1847–1931) wird der Satz zugeschrieben, dass Genie zu einem Prozent Inspiration und zu neunundneunzig Prozent Transpiration sei: „Genius is 1 per cent inspiration and 99 per cent perspiration.“ (Dyer & Martin 1910, Volume II, p 607) So verhält es sich auch mit dem Verfassen eines Berichts, eines Artikels oder dem Schreiben eines Buches (Buch REFUGIUM 2021). Diese Arbeit verlangt einen „Flow“. Flow bedeutet, dass Menschen sich ganz und gar in ein Thema und eine Tätigkeit vertiefen, so dass Umwelt und Zeit unwichtig und unwirklich werden. Sie schreiben und schreiben (auch Programmieren ist Schreiben) und nach einigen Stunden „wachen“ Sie „auf“ und schauen sich zufrieden das Geschriebene an. Denn dies ist auch ein Kennzeichnen des Flows: Sie bringen gute Dinge zu Papier oder in den Rechner.

Wenn Sie aber unterbrochen werden, durch einen Anruf, einen anderen Menschen, der in Ihr Büro oder Ihr Arbeitszimmer kommt, oder durch anderes, von dem Sie sich direkt angesprochen fühlen, brauchen Sie – je nach Übung – fünfzehn bis dreißig Minuten, um sich wieder ganz zu konzentrieren. Nach jeder erneuten Unterbrechung wird die Zeit dafür länger. Darum ist es hilfreich, sich

3. Beraterin und Berater

in umfangreicheren Arbeiten, wie Berichten, Artikeln oder Büchern, für zwei bis drei Stunden am Tag von Telefon, E-Mails und Besuch abzuschotten. Es gibt Menschen, die in Cafés, Büchereien oder öffentlichen Verkehrsmitteln wie Zügen, Flugzeugen und Fähren schreiben. Hier werden Umgebungsgeräusche zu einer Hintergrundmelodie wie Klaviermusik von Ludwig van Beethoven bei der letzten Überarbeitung einer Druckfahne.

3.5. Beratungsalltag

Menschen, die sich überlegen, Berater zu werden, stellen einige typische Fragen, auf die ich hier antworten möchte.

Wie vielfältig ist der Beruf? Sehr. Das Faszinierende an der Beratung ist die Vielfalt der Menschen, Themen und Kulturen.

Was ist die Haupttätigkeit, also das, womit man am meisten Zeit verbringt? Das ist von den Projekten abhängig und den Phasen, in denen Klient und Berater sich gerade befinden. Häufig sind Gespräche, Vorträge und Berichte. Recherchen und Analysen nehmen in einigen Phasen ebenfalls breiten Raum ein.

Wie viel ist man unterwegs? Nach dem Grundsatz, Berater gehen zum Klienten hängt auch dies von den Projektarten und Phasen ab.

Hat man mehrere Projekte gleichzeitig? Immer, jedoch möglichst nicht in den gleichen Phasen, wie Vertragsverhandlung oder Projektabschluss.

Braucht man ein „breites Kreuz“? Wenn Sie damit meinen, dass Berater psychisch, geistig und körperlich stabil sein sollten, ja. Manchmal werden Berater als Bedrohung angesehen. Menschen, die den Auftrag nicht oder nur unzureichend kennen, fragen sich: „Werde ich etwas verlieren? Oder etwas tun müssen, das ich nicht will?“ Das äußern wenige offen. Mit verdeckten und offenen Angriffen müssen Sie umgehen können.

Wie steht es um Familie und anderes Privatleben? Das hängt von Ihnen ab. Sie entscheiden, in welche Beratungsfirma oder andere Organisation Sie eintreten. Machen Sie sich kundig, wie es dort um Arbeitszeiten und Inhalte steht.

3. Beraterin und Berater

Zunächst einmal gilt es, einen Einstieg zu finden. Der folgende Abschnitt ist aus einem Blog, den ich geschrieben habe, als Studierende und auch eine Zeitschrift fragten, wie denn der Einstieg funktionieren könnte.

3.6. Auf der Suche nach dem ersten Job

Berater werden ist nicht schwer, Berater sein ...

Was sollten Berufseinsteiger in der Branche an persönlichen und fachlichen Qualifikationen mitbringen? Wie bereitet man sich auf den Einstieg vor? Welche Herausforderungen kommen auf die Absolventen zu? Typische Fragen von Studierenden und Berufseinsteigern – dies können auch Quereinsteiger sein.

Consulting ist Beratung. Oder? Im angloamerikanischen Raum ist Consulting ein umfassender Begriff, der auch, aber nicht nur für das Business-Consulting steht, wie es für den deutschen Sprachraum üblich ist. Consulting ist eine durch fachliche Expertise ausgezeichnete Beratung mit zahlreichen Spezialgebieten. Viele Wege führen in diesen Beruf, sei es durch eine bereits im Studium entsprechend ausgerichtete Ausbildung oder später im Berufsverlauf.

Anforderungen in der Consultingbranche

Unterstützen Sie gerne andere ohne unbedingt selbst im Rampenlicht zu stehen? So verstehe ich gute Beratung. Mein erster Coach in einer großen Unternehmensberatung hat mir viele gute Sätze mit auf den Weg gegeben. Der erste lautete: Ein guter Berater macht sich überflüssig. Soll heißen: Sie bringen anderen bei, was Sie wissen. Sie sorgen dafür, dass ein Klient lernt, lernen kann, und später ohne Ihre Beratung das Thema weiter bearbeiten kann.

Können Sie den Wald vor lauter Bäumen sehen? Können Sie Abstand halten, Muster erkennen und dann wieder ins Detail einsteigen? Klienten holen uns Berater, weil das Thema nicht zu ih-

3. Beraterin und Berater

ren Kernkompetenzen gehört, wie beispielsweise die Implementierung einer neuen Software in einem Dienstleistungsunternehmen (Bank, Krankenhaus, Wetterdienst, ...). Oder der Klient braucht Anregungen, zum Beispiel in der internen Fortbildung, in der Personalrekrutierung oder in einem internen Konflikt.

Sind Sie Einzelgänger und teamfähig? Mein erster Coach hat mir auch dies nahe gebracht: Wir müssen und dürfen immer wieder in Teams hinein, wir bleiben meist Externe und wir müssen immer wieder gehen.

Können Sie mit Druck und Ängsten umgehen, die Menschen in Ihrer Umgebung ausstrahlen? Denn oftmals fürchten die Menschen in einem Unternehmen um Einflussbereiche oder gar um ihre Arbeitsplätze. Diesen Druck und diese Ängste, auch die Angst vor Neuem, bekommen Sie zu spüren. Jeden Tag. Mehr oder – eher – weniger offensichtlich.

Passen wir zusammen?

Worauf Sie achten sollten, wenn Sie in einem Beratungs- oder auch einem anderen Unternehmen arbeiten wollen.

„Passt diese Firma zu mir?“ Diese Frage sollten Sie ohne große Einschränkungen mit Ja beantworten können. Dreh- und Angelpunkt ist dabei etwas, was wir in unserem Kulturkreis nicht immer an die große Glocke hängen: Werte, Regeln und ethische Standards eines Unternehmens.

Wenn Sie ein Studium mit einem betriebswirtschaftlichen Anteil absolvieren, können Sie es schon. Wenn Sie aus einem anderen Bereich kommen, lernen Sie es jetzt: Machen Sie eine Organisationsanalyse, in der Sie danach schauen, welches die Geschäftsbereiche

3.6. Auf der Suche nach dem ersten Job

und Ziele des Unternehmens sind, wie das Unternehmen seine Mitarbeiter fordert und fördert und wie erfolgreich das Unternehmen ist. Außerdem untersuchen Sie, wofür dieses Unternehmen steht: Was sind seine Werte, Regeln und ethischen Standards? Und dann gehen Sie spazieren und beantworten sich die Frage: Passen wir zusammen? Falls nicht so ganz, können Sie sich auch noch fragen, könnte ich trotzdem dort arbeiten? Wenn ja, warum, wie und wie lange?

Im Band IV ENTDECKEN, beschreibe ich, wie Sie eine solche Unternehmens- und Kulturanalyse durchführen können. Kurz gesagt: Auftritt im Internet, Geschäftsberichte und vielleicht kennen Sie auch jemanden, der Erfahrung in oder mit diesem Unternehmen hat.

Was Sie mitbringen sollten

„Dass unsere Kandidaten in ihrem Fach fit sind, davon gehen wir aus. Wir schauen, ob sie zu uns passen, in unser Unternehmen, zu unserer Philosophie, in unser Team.“ Worte eines Topmanagers. Was steckt hinter dieser Äußerung? Sie brauchen fachliche, methodische und soziale Kompetenzen.

Sie müssen also in Ihrem Fach über eine solide Wissensbasis verfügen, sei es Ökonomie, Psychologie, Soziologie, Jura oder Informatik, Philosophie, Medizin, Naturwissenschaft oder Ingenieurwesen. Sie brauchen Methodenkompetenz wie Gesprächsführung, Moderation, Zeitmanagement, Projektmanagement, Controlling und – vor allem – lebenslanges Lernen. Und Sie müssen mit sich selbst und anderen klar kommen. Ihre soziale Kompetenz entscheidet letztlich über Ihr Wohl und Wehe im Beruf. Zu sozialen Kompetenzen zählen Authentizität, Zuverlässigkeit, Offenheit, Empathie,

3. Beraterin und Berater

Loyalität, Flexibilität, Belastbarkeit, Ausdauer, Reflexionsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Kreativität.

Kreativität gibt es in den unterschiedlichsten Ausprägungen, die eine kann gut in fünf Minuten technische Probleme im Content Management System (CMS) meines Internetauftritts so erklären, dass ich es verstehe und beim nächsten Mal verhindern oder selbst beheben kann. Der andere ist ein hervorragender Designer. Teamfähigkeit entwickelt sich aus sozialen und methodischen Kompetenzen und ist gleichzeitig ein wichtiges Element für das Erlernen und Vertiefen von Kompetenzen. Kernmerkmale hoher Teamfähigkeit sind, reflektieren und konstruktiv positive und negative Kritik üben und annehmen zu können. Dies können Sie wie alle anderen Kompetenzen üben.

Der erste Job

Es gibt große und kleine Unternehmen oder auf Branchen oder Themen spezialisierte. Es gibt Freiberufler, die in einem Netzwerk mit Kolleginnen und Kollegen arbeiten. Zum Einstieg empfehle ich die Arbeit in einer Unternehmensberatung oder – als interner Berater – in einer größeren Firma. Von den Großen können Sie lernen, was gute Beratung ausmacht oder auch schlechte. Darum ist es wichtig, sich vor einer Bewerbung mit den Werten und Zielen einer Firma auseinanderzusetzen (siehe oben).

Ein großes Beratungsunternehmen oder eine Firma haben den Vorteil einer gewissen Sicherheit. Sie können mit den Themen und Ihren Aufgaben wachsen. Sie lernen und probieren aus, ohne unmittelbar die Zeche zahlen zu müssen, wenn Sie Fehler machen oder an einem Tag nicht ganz fit oder gar krank sind. Natürlich will Ihr Arbeitgeber auch etwas davon haben. Sie müssen also Wissen, Zeit und Energie mitbringen.

3.6. Auf der Suche nach dem ersten Job

Glücklicherweise ist vielen Unternehmensführungen mittlerweile klar, dass Balance entscheidend für eine gute Arbeit ist, auch die von Arbeitszeit und Privatleben. Nur zufriedene und gesunde Mitarbeiter sind gute und damit für das Unternehmen mittel- und langfristig lohnende Mitarbeiter.

Wie finden Sie Ihren (ersten) Job?

Hoffentlich gut.

Zum einen sind da natürlich die Ausschreibungen in Printmedien und auf Online-Plattformen. Zum anderen gibt es den persönlichen Faktor. Meinen Studenten empfehle ich: Seien Sie stets hellwach, vor allem auf Konferenzen, Feiern und Empfängen. Jederzeit können Sie jemanden über den Weg laufen, die oder der jemanden wie Sie sucht oder jemanden kennt, der sucht. Dann erfolgt nicht: Zeigen Sie mir Ihren Lebenslauf, sondern es folgt ein Test. Dieser Test kann als ganz entspanntes Gespräch über Ihr Spezialgebiet daher kommen.

Eine Suche nach einer Arbeitsstelle kann auch so beginnen:

Student: Ich bin zurzeit auf der Suche nach einem Job in Richtung der IT-Beratung, aber eher in Richtung des strategischen Bereichs.

CW: Wie sieht es mit interner Beratung aus? Auch daran interessiert? Beispielsweise Assistent oder Referent der IT-Leitung einer größeren Firma.

Student: Interne Beratung klingt auch sehr interessant, hätten Sie da etwas?

CW: Könnten Sie sich vorstellen, in einer großen Behörde zu arbeiten? Die sind spannender als sie klingen.

3. Beraterin und Berater

Student: Prinzipiell schon, kommt da natürlich auch auf die Stelle an. Danke!

CW: Nicht zu früh freuen, werde mal vorfühlen, dazu brauche ich ein kurzes Profil von Ihnen. Werdegang, Schwerpunkte, Besonderes – und warum Sie was machen wollen. Eine bis zwei Seiten.

Student: Werde mich die nächsten Tage dran setzen.

Fazit

Die Arbeit als Berater, Consultant und auch als Coach ist einer der schönsten Berufe, die ich kenne. Wir werden dafür bezahlt, dass wir mit und von unseren Klienten lernen. Wir können immer wieder in neue Gebiete eintreten und neue und interessante Menschen kennenlernen und mit ihnen arbeiten. Unsere Aufgabe dabei ist es, fachlich, methodisch und sozial fit zu sein.

Christa Weßel - Mo, 12. August 2013

Nachtrag 04.10.2013: Dieser Text ist in gekürzter Fassung erschienen: Weßel C. Passen wir zusammen? junior//consultant. Oktober - Dezember 2013: 48-49.

(*) 02.01.2018: Hier geht es um den mittlerweile vergriffenen Vorläufer der ersten drei Bände der Buchreihe Elche fangen ... Basiswissen für Berater und Führungskräfte, die 2017 im Weidenborn Verlag erschienen sind.

(Blog vom 12 August 2013

<https://www.christa-wessel.de/2013/09/12/neues-vom-elch-berater-werden-ist-nicht-schwer-berater-sein/>)

Dass es einer der schönsten Berufe ist, als Beraterin und Coach zu arbeiten, davon bin ich auch nach einer Herausforderung wie es die COVID19-Pandemie war, überzeugt.

3.7. Herausforderung Pandemie

Das Folgende ist aus dem Buch SOZIOINFORMATIK. Dort finden Sie noch mehr darüber, welche Auswirkungen eine Pandemie auf die Menschen haben kann.

In vielen Bereichen ist es selbstverständlich, digitale Medien orts- und zeitunabhängig zu nutzen. Es handelt sich vor allem um die „Kopfarbeit“. Die Corona-Pandemie hat in den ersten Monaten des Jahres 2020 gezeigt, wie schnell und umfassend sich dies ausdehnen kann. Vor allem die *digital natives*, aber auch ältere Menschen, haben sich rasch sowohl in ihrer Arbeit als auch in ihrem Privatleben umgestellt. Eine junge Frau, die mir gestattet hat, ihre Reflexionen zu Corona in dieses Buch [SOZIOINFORMATIK, 2021] aufzunehmen, schrieb im August 2020

Ja, mir und meiner Familie und Freunden geht es gut – zum Glück.

Es sind verrückte Zeiten. Ich hoffe, Ihnen geht es auch gut und bei Ihrem Umzug ist alles gut gegangen.

Ich bin nun seit Mitte März im Home Office und pendel zwischen meiner Wohnung in [Stadt im Rhein-Main-Gebiet] und meiner Familie in [Süddeutschland]. Anfangs war das reine Home Office sehr anstrengend. Kein Flurfunk, keine schnellen Abstimmungen, kein persönlicher sozialer Kontakt mehr. Mittlerweile habe ich mich daran gewöhnt, aber ich freue mich nun, dass wir so langsam wieder in die Büros zurückkehren können. Aktuell bin ich auf den Weg in den Urlaub. Eine Woche an der Nordsee ist ein kleiner Trost zu der eigentlichen [afrikanisches Land] Rundreise, die wir für dieses Jahr geplant hatten.

3. Beraterin und Berater

Aber die Zeit hat vielleicht auch etwas Gutes. Ich konnte mich sehr gut auf mich selbst konzentrieren ... Und Sie hatten die Ruhe, sich mit dem Biber zu befassen :)

Allerdings ist eine solche Umstellung nur bis zu einem gewissen Grad möglich: Krankenpflege, die Produktion und Verteilung von Lebensmitteln, Strom und Wasser, die Entsorgung von Müll und Abwasser sowie die Bereitstellung der digitalen Dienste und des Stroms, öffentlicher Personenverkehr, Polizei und einige mehr sind und bleiben entscheidende Bereiche und zentrale Prozesse (crucial sectors and central processes) Schulen und Kitas gehören auch zu diesen (Government of the Netherlands 2020).

Auch Menschen im Home Office spüren, welche Einschränkungen eine vor allem digitale Kommunikation mit sich bringen kann. Einen Monat nach der E-Mail vom August 2020 schrieb die junge Frau

Das merke ich derzeit sehr stark in unserem Unternehmen. Mittlerweile darf man – unter Einschränkungen – wieder freiwillig ins Büro zurückkehren. Viele unterstützen das nicht und bleiben im homeoffice. „Es funktioniert doch alles“ höre ich von vielen Leuten.

Ich teile da eine andere Einschätzung. Unabhängig von Corona: Die Mischung machts.

Homeoffice hat seine Vorteile und viele Unternehmen sind hier noch zu skeptisch im Bezug auf die Arbeitsleistung zuhause. Aber NUR im homeoffice zu sein, macht die Menschen m.E. träge. Die Menschen verlieren an Kreativität, da diese vor allem in Meetings mit persönlichem Kontakt zu seinen Kollegen ent-

3.7. Herausforderung Pandemie

steht. Die persönliche Kommunikation kann auf Dauer nichts ersetzen.

Internet, Word Wide Web und Social Media ermöglichen und unterstützen „home office“ und „physical distancing“. Dies kann positive und negative Auswirkungen haben. Grenzen von Privat- und Arbeitsleben verschwinden. Wie ist es um die Balance bestellt? Selbstbestimmung kann zunehmen, aber auch durch ständige Erreichbarkeit abnehmen. Corona hat außerdem die Gefahren der sozialen Isolation durch körperliche Isolation gezeigt.

Derzeit, im Sommer 2023, sieht es zum Thema Pandemie gut aus. Das kann sich schnell wieder ändern. Wir haben viele Fehler gemacht und hoffentlich viel gelernt. Vor allem ist es schön, wieder unmittelbar anderen begegnen und auch mit ihnen arbeiten zu können, zum Beispiel in einem Projekt.

Teil II.

Der Auftrag

4. Das Projekt ... ein Veränderungsprozess



4. Das Projekt ... ein Veränderungsprozess

Was ist ein Projekt?

Da will ich hin.

Am Anfang ist da eine Idee. Wann und wie sie entstand und wer beteiligt war, ist später nicht immer klar. Ein Ziel wird deutlich. Aus der Idee entsteht eine Skizze, ein erster Entwurf, manchmal in Bildern, manchmal als Text. Dann reift ein Plan: Wer macht was wann mit wem und wie? Oder ausführlicher: die 8+1 W.

Ein Projekt beginnt also deutlich früher als mit dem offiziellen Start, beispielsweise einem Kick-off. Das Ziel kann sich im Verlauf verändern. Ressourcen ebenso. Auch das Einhalten angestrebter Termine und/oder des Budgets gelingt nicht so oft, wie die Beteiligten es sich wünschen.

Die Beteiligten müssen sich über Ziele, Inhalte und Vorgehen einig sein. Dazu müssen Auftraggeber und Auftragnehmer eine Auftragsklärung durchführen und den Projektrahmen beschreiben. Auftraggeber und Auftragnehmer gibt es auch innerhalb einer Organisation, beispielsweise beauftragt eine Führungskraft ein Team.

Der Auftrag setzt sich zusammen aus der Formulierung der leitenden Frage, des Ziels, des Anlasses, der Beteiligten und ihrer Aufgaben, des Zeitraumes, des Ortes/der Orte und des Budgets. Er sollte etwas zu den Methoden sagen und beschreiben, was passiert, wenn die Ressourcen ausgeschöpft sind. Dazu zählen mögliche Termin- oder Budgetüberschreitungen. Auch können Material oder Personal fehlen oder ausfallen. Wie und in welchem Umfang Sie die Beteiligten, weitere Kreise im Unternehmen und die Öffentlichkeit informieren, müssen Sie ebenfalls mit dem Auftraggeber vor dem offiziellen Start des Projektes klären.

4.1. Veränderung ist immer

Wir können uns nicht nicht entwickeln.

Wir können uns nicht nicht verändern.

Dies ist angelehnt an das erste der fünf Axiome von Paul Watzlawicks Kommunikationstheorie (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969). Es lautet „Man kann nicht nicht kommunizieren“. Veränderung passiert immer. Wollen wir auf Wandel reagieren oder wollen wir Veränderung aktiv gestalten? In der Beratung geht es um die Unterstützung von bewusster, zielorientierter, geplanter, strukturierter, nachvollziehbarer und gleichzeitig flexibler Veränderung. Dabei ist auch zu berücksichtigen: Was ist gut? Was wollen wir bewahren?

Beratungsprojekte sind Veränderungsprozesse. Beratung nutzt Managementinstrumente. Also liegt es nahe, Beratungsprojekte an den klassischen Schritten des strategischen Managements zu orientieren. Die Schritte sind Zieldefinition, Analysen, Strategieentwicklung und Maßnahmenauswahl, Planung, Umsetzung und Abschluss. Wichtig ist auch das kontinuierliche Überprüfen und Steuern, das Controlling. Abbildung 4.1 skizziert diese Schritte.

Der Abschluss sollte auch schon einen Übergang in die Zukunft enthalten. Für Berater bedeutet dies, mit dem Klienten über eine erneute Zusammenarbeit zu neuen Themen nachzudenken. Bei umfangreichen Projekten kann die Beratungsleistung sich auf einzelne Schritte des hier vorgestellten Managementprozesses konzentrieren, wie der Moderation von Strategieworkshops oder Umwelt- und Unternehmensanalysen.

Mit einer Visualisierung eines solchen Veränderungsprozesses können Sie den Dialog mit dem Klienten einleiten. Lassen Sie Ihren Gesprächspartner zeichnen oder zeichnen Sie selbst. Eine klare

4. Das Projekt ... ein Veränderungsprozess

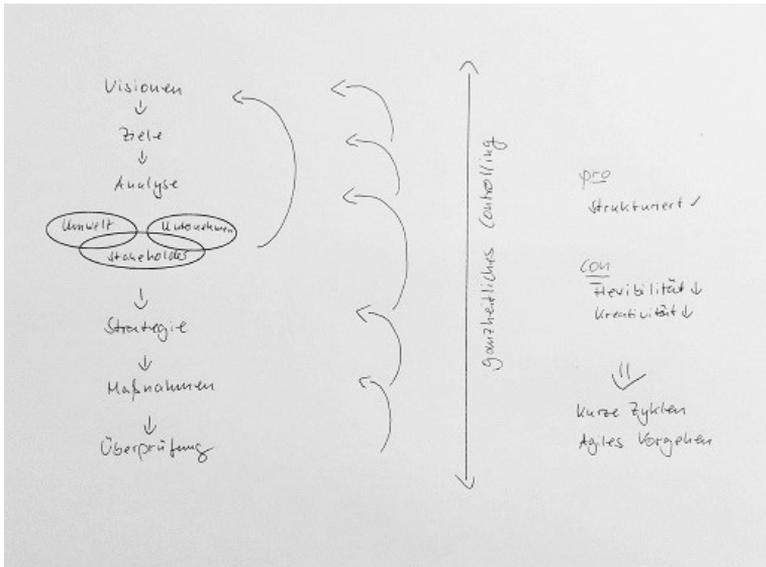


Abbildung 4.1.: Managementprozess

Struktur erleichtert den Zugang zu einem gemeinsamen Vokabular und der Vergegenwärtigung, wo Sie sich im Projekt befinden. Folgende Punkte sollten Sie beachten:

- Der Klient beschreibt seine Zukunftsbilder. Gemeinsam definieren Klient und Berater die Ziele des Beratungsprojekts.
- Der Klient sollte sich aktiv an der Analyse beteiligen. Gemeinsam ziehen Klient und Berater Schlüsse aus der Analyse und entwickeln mehrere Szenarien zum weiteren Vorgehen.

4.1. Veränderung ist immer

- In den Berichten zu diesen Arbeitsschritten formuliert der Berater sie als Möglichkeiten oder auch Empfehlungen. Der Klient entscheidet, welche Maßnahmen er umsetzen will.
- Gemeinsam führen Klient und Berater die Umsetzung durch. Dazu gehören auch Planung und Controlling. Der Berater ist für Zwischen- und Abschlussberichte verantwortlich.

Starres Festhalten an Abläufen kann jedoch Flexibilität und Kreativität im Projekt gefährden. Fortlaufendes Controlling, regelmäßige Reflexionen und die Anwendung Agiler Methoden können diese Gefahr minimieren. Agile Methoden sind Managementmethoden, die aus der Softwareentwicklung stammen und sich durch kurze Arbeitszyklen und kundennahes Arbeiten auszeichnen (Kapitel PHILOSOPHIEN; Bücher ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) & SOZIOINFORMATIK (2021)).

4.2. Veränderung wollen

„I have a dream.“ (Dr. Martin Luther King jr., 1929–1968)

Veränderung ist nicht nur spannend und schön. Sie kann auch Angst machen. Menschen brauchen starke Motive, um die Energie entwickeln zu können, mit der sie Veränderung gestalten können. Motive sind ökonomischer und rechtlicher Druck oder Mangel an Ressourcen, zu denen auch Fachkräfte zählen. Das stärkste und nachhaltigste Motiv ist das Streben oder die Sehnsucht nach etwas.

Reflexion Veränderung – Druck, Sehnsucht oder beides?

Ganz ohne Druck geht es wohl nicht. Sehnsucht entsteht meist aus einem Mangel, der auch eine Form von Druck ist. Außerdem neigen Menschen zur Prokrastination, also zum Aufschieben von Aufgaben. Darum scheint eine Mischung aus beidem angemessen, in der es je nach Kontext und Kultur ein anderes Optimum geben mag. Auch – so möchte ich hier zur Reflexion anbieten – ist die Nachhaltigkeit einer Veränderung von der Stärke des Drucks und entsprechend der Sehnsucht abhängig. Je höher der Druck, desto schneller aber auch kurzfristiger ist die Veränderung. Je größer der Wunsch nach Veränderung ist, desto nachhaltiger kann sie werden. Abbildung 4.2 soll dies verdeutlichen.

Für eine IT-Firma könnte der Wunsch heißen, hervorragende und preiswerte Geräte auf den Markt zu bringen, damit auch Menschen in ärmeren Ländern sie nutzen können, wie es die Firma Datawind mit Tablets macht (Mims 2012). In diesem Beispiel stecken ein

4.2. Veränderung wollen

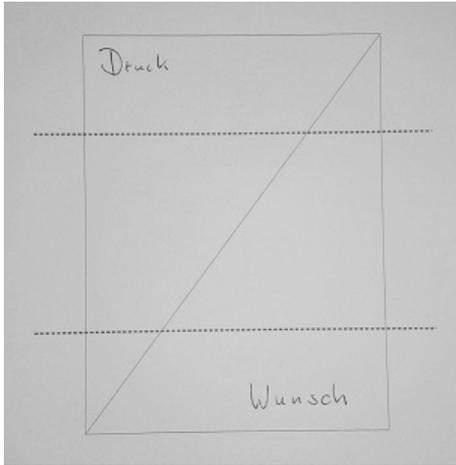


Abbildung 4.2.: Veränderung – Druck und Wunsch

Motiv und eine Vision, die über das Ziel des ökonomischen Profits hinaus ein anderes, hier gesellschaftliches Ziel haben.

Andere Themen, die typischerweise auch von Beratern begleitet werden, sind beispielsweise Prozessneugestaltungen und -verbesserungen, prozessorientierte Unternehmenssteuerung, Managementsysteme wie die Balanced Scorecard, Implementierung neuer Betriebssysteme, Software oder Hardware, Datenbankmigrationen, Web-basierte Lern- und Weiterbildungsprogramme, Social Media als interne und externe Kommunikationsinstrumente, Team-Entwicklung und Team-Arbeit und nicht zuletzt Strategieentwicklung und -Umsetzung. Der Erfolg solcher Projekte steht und fällt mit der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen, Abteilungen und Bereichen und über Hierarchiegrenzen hinweg.

4. *Das Projekt ... ein Veränderungsprozess*

Der Impuls zur Veränderung geht in Organisationen meist von der Peripherie aus, also von Mitarbeitern oder Führungskräften im unteren oder mittleren Management (DeMarco/Lister 1999). Sie entwickeln erste Ideen und Maßnahmen und tragen schließlich das Vorhaben an die Unternehmensleitung heran. Diese muss sich engagieren. Sonst verläuft die Veränderung im Sand. Natürlich gibt es auch Veränderungen, die von Unternehmensleitungen initiiert werden. Unternehmensleitungen sollten Folgendes in Veränderungsprozessen beachten:

- sicht- und spürbares Engagement der Unternehmensleitung,
- Einbezug und Befähigung der Mitarbeiter (engl.: empowerment),
- mittel- und langfristige, geplante Interventionsprozesse,
- Experten, die als interne oder externe Berater diese Prozesse steuern und durchführen können.

Doch was löst eigentlich den Wunsch nach Veränderung aus? Welche Anlässe gibt es? Wo machen Sie den Punkt fest, an dem eine Veränderung beginnt? So vielfältig wie die Motive zur Veränderung sind auch die Anlässe.

4.3. Die Pfadfinder: Des Pudels Kern

Lernen Sie nun die *Pfadfinder* kennen, von denen schon mehrfach die Rede war. Vielleicht sind Sie schon Pfadfindern in Jugendgruppen (Baden-Pwoell 1908) oder im Roman von James Fennimore Cooper (1840) begegnet. Die Pfadfinder in dieser Geschichte sind Menschen, die aus den Bereichen Controlling, Medizin und Pflege, Management und IT kommen. Sie erstellen in einem Krankenhaus zusammen mit einer Gruppe von externen Beraterinnen und Beratern eine Beschreibung und Kalkulation ihrer Kernprozesse. Es gibt nicht das Pfadfinder-Haus. Erlebnisse wie die hier geschilderten können Beratern in Unternehmen und anderen Organisationen jeglicher Art haben.

„Da müssen wir ran!“ So oder ähnlich könnte Hans’ Ausruf gelautet haben, als er die ersten Überlegungen zu den anstehenden Veränderungen in der Krankenhausbudgetlandschaft anstellte. Hans ist Leiter des Controllings eines Krankenhauses mit ungefähr dreißigtausend stationären Fällen und ungefähr dreihunderttausend ambulanten Patientenkontakten pro Jahr.

Was kommt auf Hans und das Krankenhaus zu? Die Vergütung der stationären Fälle wird durch Pauschalen erfolgen. „Wer länger liegt, bringt mehr ein“ gilt nicht mehr, sondern „Mehr kann einnehmen, wer seine Patienten kurz behandelt – und gut“. Wiederaufnahmen wegen einer Komplikation werden nicht extra vergütet. Hans als kompetenter Ökonom und in seiner Funktion als Controller weiß sofort: „Wenn wir unsere Kernprozesse, also die Behandlung, Diagnostik und Pflege unserer Patienten, nicht kennen, also nicht wissen, was tagtäglich läuft und wie viel das kostet, werden die Verhandlungen mit den Kostenträgern zum Blindflug, der übel für uns ausgehen kann.“ Kostenträger sind die gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen. Sie zahlen.

4. Das Projekt ... ein Veränderungsprozess

Also macht Hans sich auf den Weg. Er spricht über dieses Thema mit Kolleginnen und Kollegen aus den Abteilungen. Es sind Ärztinnen und Ärzte, Schwestern und Pfleger und Ökonomen. Hans' Idee: „Wir müssen unsere wichtigsten Kernprozesse beschreiben und kalkulieren.“ Im Gesundheitswesen heißen typische Verläufe für eine Gruppe von Patienten mit einer bestimmten Diagnose oder Therapie Patientenzüge. Dazu gehören Diagnostik, Therapie und Pflege. „Später müssen wir die Kalkulation der Züge auf ihre Richtigkeit überprüfen. Wichtig ist aber erst einmal, dass wir überhaupt eine Ahnung davon bekommen, was uns was kostet.“

Fünf Menschen schließen sich Hans an. Sie bilden den ersten Kern der Zügefinder. Sie etablieren eine fachübergreifende, multidisziplinäre Gruppe, die Überlegungen zur Auswahl und Beschreibung von „typischen Fällen“ anstellt. Dazu zählen Geburt oder Appendicitis (umgangssprachlich „Blinddarmentzündung“). Als sie erste Ergebnisse haben, stellt Hans der Krankenhausleitung ihre Arbeit vor und spricht die Empfehlung aus, diese Prozessbeschreibung und Kalkulation auf eine breite Basis zu stellen.

Die Mitglieder der Krankenhausleitung erkennen, dass ein solches Vorgehen starke Auswirkungen auf ihr Haus haben kann, da dies ein Umdenken aller Beteiligten erfordert. Die Arbeit eines Krankenhauses auf diese Art zu betrachten bedeutet, sich auf eine prozessorientierte Unternehmenssteuerung über Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg einzulassen. Bislang ist das Denken eher traditionell und auf Bereiche und Abteilungen hin ausgerichtet. Die Chirurgen sind die Chirurgen, die Internisten die Internisten und die Pflege die Pflege. Die Krankenhausleitung beschließt, dieses Thema in ihrer einige Wochen später anstehenden jährlichen Klausurtagung zu behandeln.

Zunächst einmal soll die Arbeitsgruppe um Hans ihre Aktivitäten fortsetzen. Hans soll für die Klausurtagung einen Kurzaufsatz und einen Kurzvortrag mit Hintergrundinformationen und zur

4.3. Die Pfadfinder: Des Pudels Kern

möglichen Umsetzung vorbereiten. In der Klausurtagung wird die Krankenhausleitung Entscheidungen zum weiteren Vorgehen treffen.

Bei den *Pfadfindern* wird ein Controller als interner Berater aktiv. Hans ist ein Ökonom, der die Sprache der Leistungserbringer der Kernprozesse sehr gut spricht. Er denkt an Behandlung, Diagnostik, Pflege, Fälle und insgesamt auch an Patienten. Als interner Berater erkennt er den Bedarf zur Veränderung, sieht aufgrund seiner Fachkenntnisse Lösungsmöglichkeiten und holt sich Expertenrat von den Menschen, die die Kernprozesse erbringen. Damit gewinnt er sogenannte frühe Folgende, engl. early followers. Diese sind in Veränderungsprozessen und damit in der Verbreitung von Neuem sehr wichtig. Sie bilden den Kern für einen immer größeren Anteil der Menschen, die in einer Organisation eine Veränderung voranbringen. E.M. Rogers hat dazu in den 1950er und 1960er Jahren die Diffusionstheorie entwickelt und in seinem Buch „Diffusion of Innovation“ beschrieben, zuletzt in der fünften Auflage von 2003. Schließlich und vor allem berät der Controller die Krankenhausleitung. Er schildert den Bedarf und die Ergebnisse seiner ersten Analysen und spricht fundierte Empfehlungen zum weiteren Vorgehen aus.

4.4. Die Sache mit dem Vertrauen

*Vertrauen ist der entscheidende Faktor
für den Erfolg einer aktiv gestalteten Veränderung.
(anonym)*

Warum ist Vertrauen so wichtig? Menschen wollen und brauchen Sicherheit. Darum sind sie gegenüber Veränderungen eher skeptisch. Aus dieser Angst heraus kann Abwehr entstehen. Edgar Schein (1985) hat daraus die Angst vor dem Lernen, engl. anxiety to learn, abgeleitet, denn Lernen bedeutet, sich mit etwas Neuem vertraut zu machen und es vielleicht sogar anzunehmen. Mitarbeiter eines Unternehmens sind gerade externen Beratern gegenüber skeptisch. Zu typischen Befürchtungen zählen, dass diese Berater beauftragt werden, einen Abbau von Arbeitsplätzen oder eine Verdichtung von Arbeitsmengen und Abläufen zu forcieren. Andererseits wollen Menschen auch Freiheit und Autonomie. Dies geht mit Verantwortung und Unsicherheit einher. Damit schließt sich der Kreis. Selbstvertrauen und das Vertrauen anderer kann Menschen darin unterstützen, eine Balance zwischen Bewahren und Verändern zu finden.

Berater, ob interne oder externe, müssen eine Basis des Vertrauens zwischen Klienten und sich schaffen. Zum Klienten zählen sowohl die unmittelbaren Auftraggeber und Führungskräfte als auch Mitarbeiter. Nur mit Vertrauen kann ein nachhaltiger Erfolg entstehen. Der Auftraggeber kann Vertrauen durch eine klare Kommunikation in seinem Unternehmen fördern. Berater sollten authentisch und zuverlässig sein: Ich sage, was ich denke, und ich tue, was ich sage. Dies beginnt schon mit dem ersten Kontakt zu Interessenten und noch davor mit dem Auftreten als Berater bei Klienten, im Internet, bei Vorträgen, Konferenzen und anderen öffentlichen Ereignissen.

4.4. Die Sache mit dem Vertrauen

Motto Vertrauen lässt Vertrauen entstehen

Vertrauen braucht Zeit, um zu wachsen, genauso wie Commitment, also die frei gewählte Verpflichtung und das Engagement, an einer Aufgabe mitzuwirken. Es gibt Menschen, die zeigen, wie es funktioniert. Sie setzen Vertrauen in Menschen, sie trauen ihnen mehr zu als diese sich selbst und spornen sie an, immer noch ein wenig weiter zu gehen, als sie es eigentlich wollten.

Vertrauen bauen Sie und Ihre Klienten weit vor der Erteilung eines Auftrages auf. Das folgende Kapitel beschreibt, worauf Berater in der Vorbereitung eines Auftrages achten sollten.

5. Vorbereiten



5. Vorbereiten

Tabelle 5.1.: Matrix zu den Phasen der Auftragsvorbereitung

Berater	Klient
Marketing und Akquise	Feststellung eines Beratungsbedarfs Recherche zu möglichen Beratern Sondierungsgespräche
Angebot	Angebotseinholung Entscheidung zur Auftragserteilung
Vertrag	Vertrag

Die Anbahnung und Vorbereitung eines Auftrags schließt mit der Vertragsunterzeichnung durch Klient und Berater. Eine Bestätigung eines schriftlichen Angebots kann einen Vertrag ersetzen. Dies ist meist bei kleineren Aufträgen wie der Moderation eines Workshops der Fall. Der Auftraggeber kann den Auftrag schriftlich, per E-Mail oder auch mündlich erteilen, denn auch ein mündlicher Vertrag gilt. Darum ist ein gut formuliertes Angebot so wichtig. Aus Beraterperspektive gliedert sich die Vorbereitung in Marketing und Akquise, Angebot und Vertrag. Für den Klienten besteht die Vorbereitung aus der Feststellung eines Beratungsbedarfs, Recherche zu möglichen Beratern, Sondierungsgesprächen, Angebotseinholungen, Entscheidung zur Auftragserteilung und Vertrag. Tabelle 5.1 zeigt, wie Berater ihren Status mit dem des Interessenten und Klienten abgleichen können.

5.1. Klienten finden

Kundenorientierung ist ein zentraler Bestandteil heutiger Unternehmensführung. Auch Beratungsfirmen oder Freiberufler in der Beratung folgen diesem Grundsatz (Rauen et al. 2023). Diese kunden- und klientenorientierte Geschäftsführung wird Marketing genannt. Marketing ist viel mehr als Werbung. Es umfasst, Kunden und Klienten zu finden, sie zu halten und sie für neue Aufträge zu gewinnen. Im Englischen wird dies Recruitment – Retention – Reactivation genannt. Nach McCarthy gibt es dazu vier P (Homburg/Kroher 2006): Produkt, Preis, Platz, Promotion.

Ein *Produkt* ist eine Ware oder eine Dienstleistung. Berater schneiden ihre Dienstleistung in Inhalt, Qualität und Nutzen auf die Bedürfnisse des Klienten zu. Eine andere Strategie wäre, bei potentiellen Klienten Bedarf nach neuen Beratungsleistungen zu wecken. Überlegen Sie bitte, ob Sie das sinnvoll finden.

Der *Preis* muss sich in angemessenen Honoraren zeigen und Gestaltungsspielräume lassen.

Der *Platz* kann regional, national, global sein. Berater sind flexibel in Zeit und Raum.

Die *Promotion* ist das Bekanntmachen Ihrer Leistungen. Sie erfolgt über direkte Ansprache und Empfehlungen, auf Konferenzen und Messen, durch Publikationen in Zeitschriften, Büchern, TV, Internetauftritten und Aktivitäten in Social Media.

Aus der Perspektive eines Freiberuflers können folgende Schritte in Ihrem Marketing hilfreich sein.

5. Vorbereiten

Produkt, Dienstleistung, Klient

Themen klären: Was können Sie? Was wollen Sie machen? Wo wollen Sie sich hin entwickeln? Strategieberatung, Restrukturierungen, Prozessberatung, Fachberatung, ...

Klienten klären: Wen wollen Sie beraten? Einzelpersonen, kleine und mittlere Unternehmen, Konzerne, ...

Produkte klären: Welche Dienstleistungen wollen Sie anbieten? Analysen und Expertisen (Unternehmen, Markt, Kultur, ...), Teamentwicklung, Moderationen von Strategie- und Konzeptionsworkshops und Großgruppen wie Open Space und World Café, Qualitäts- und anderen Arbeitszirkeln, Seminare, Projektmanagement, Coaching (Führungskräfte, Fachkräfte, Teams, Projekte), ...

Preis

Den eigenen Wert kennen: Setzen Sie Ihre Qualifikation aus Ausbildung und Erfahrung in Relation zu Ihren Mitbewerbern.

Nutzen für den Klienten klären: Beschreiben Sie, wie sich der Klient und seine Unternehmungen ohne und mit Ihrer Beratung entwickeln könnten.

Tagessätze und Pauschalen klären: Beschreiben Sie Ihr Honorar stunden-, tage- und projektbezogen.

Platz

Orte klären: Wo können und wo wollen Sie beraten? Regional, national, global? Denken Sie auch an Ihre Balance von Berufs- und Privatleben.

Promotion

Direkte Ansprache: Sprechen Sie mögliche Klienten und Menschen an, die mögliche Klienten kennen. Konferenzen, Messen, Regionalgruppen und Fachgruppen sind dazu gut geeignet. Denken Sie an Visitenkarten. Auch im Zeitalter der Smartphones sind sie noch ein Zeichen der Höflichkeit. Stecken Sie nie Karten in Ihre Gesäßtasche. Dies finden nicht nur Asiaten unhöflich.

Empfehlungen: Lassen Sie sich je eine schriftliche Referenz von jedem Klienten zum Ende eines Auftrags geben. Finden Sie einen Ansprechpartner bei jedem Klienten, der auch telefonisch oder mündlich eine Referenz abgeben würde.

Publikationen: Ein sicherer Umgang mit dem Web 2.0 (und Nachfolgern) ist ebenso wichtig wie der Umgang mit den klassischen Medien. Dazu gehören der eigene Internetauftritt, ein eigener Blog, Vernetzung mit anderen Blogs, Mitarbeit in Fachforen und die Präsentation auf und Aktivitäten in den Social Media. Hinzu kommen Vorträge auf Konferenzen und bei Treffen von Handelskammern, Fachverbänden, Vereinen und anderen Gruppen. Auch Zeitschriftenartikel und Bücher, sei es für die Fachpresse oder auch für ein breites Publikum, sowie Präsenz in TV und Radio beispielsweise als Interviews gehören dazu.

Beschreiben Sie Ihre Dienstleistungen in Exposés (engl.: proposal), Blogs und anderen Publikationen und entwickeln Sie sie kontinuierlich weiter. In Beratungsfirmen übernehmen eigene Marketingabteilungen viele dieser Aufgaben. Überdenken Sie diese Punkte regelmäßig. In der Reflexion sollten Sie sich regelmäßig beantworten, wo und wofür Sie stehen und wohin Sie möchten.

Marketing sollte effektiv und effizient, systematisch und kontinuierlich erfolgen. Eine große Gefahr ist, sich zu sehr in Aktivitäten

5. Vorbereiten

wie Netzwerken und der Pflege von Internet-Auftritten zu verlieren. Das Layout kann immer noch schöner, der Blogbeitrag immer noch größer und die Aktivität auf einer Plattform noch intensiver werden (Band III WERKZEUGE, Kapitel WEB 2.0 UND SOCIAL MEDIA).

5.2. Die Pfadfinder: Berater finden

Das wichtigste Kriterium aus der Sicht von Klienten und damit das wichtigste Marketinginstrument aus Sicht von Beratern ist die Reputation. Sie hängt vor allem von der Qualität der Beratungsarbeit ab. Ein gutes Netzwerk gehört natürlich auch dazu. Zufriedene Klienten empfehlen Berater weiter und arbeiten auch weiter mit ihnen. Ein unzufriedener Klient kann mit einigen wenigen Äußerungen viel zerstören. Meist kommen Interessenten auf Berater zu. So ist es auch bei den *Pfadfindern*. Sie suchen Unterstützung.

Die Gruppe um Hans hat ihre Arbeit intensiviert. Sie wollen ihre Kernprozesse, die Patientenpfade, beschreiben und kalkulieren, damit sie ihre Kosten kennen und eine gute Verhandlungsposition mit den Kostenträgern, den Krankenversicherungen haben. Sie haben es jetzt ein Jahr allein versucht, aber es geht nur zäh voran. Die Zeit wird knapp. Sie brauchen Experten, die so etwas ständig machen. Wer kann ihnen helfen? Wie läuft das dann ab? Und was wird sie das kosten und ihnen bringen? Hans macht sich auf die Suche: Welche Beratungsfirma hat Wissen und Erfahrung in solchen Projekten? Er schaut sich im Internet und auf Messen und Konferenzen um und fragt Kollegen aus anderen Häusern, zunächst vor allem in der eigenen Region, dann im weiteren Umkreis.

Auf einer Konferenz trifft er auf die Berater Hermann und Andreas. Hermann ist Mitarbeiter einer Niederlassung in der Nähe, Andreas kommt aus dem Hauptsitz. Während Hermann noch etwas vorsichtig auf Hans' Schilderung reagiert, sagt Andreas: „Klar können wir das für Sie machen. Wir haben jahrelange Erfahrungen darin und Experten, die wir Ihnen zu Verfügung stellen können. Ich schicke Ihnen gerne einige Beispiele und unseren letzten Jahresbericht dazu.“ Die drei verabreden weitere Gespräche in der

5. Vorbereiten

Niederlassung in der Nähe. Hans möchte die Arbeit der Beratungsfirma kennenlernen.

Jetzt werden bei den *Pfadfindern* interne und externe Berater aktiv. Der Controller Hans ist interner Berater in seinem Haus. Er sieht die Grenzen der eigenen Kapazitäten und Erfahrungen in seinem Haus und erkennt den Unterstützungsbedarf durch externe Berater. Er recherchiert dazu und macht sich kundig. Der externe Berater Hermann ist interessiert und doch etwas unsicher, ob seine Firma ein solches Projekt in einer ihm nicht ganz so vertrauten Branche durchführen kann. Diese Unsicherheit nimmt ihm sein Kollege, der externe Berater Andreas. Andreas geht offen, flexibel und jederzeit gut vorbereitet auf Interessenten zu. Er hat zwar nicht unbedingt genau gewusst, wie schnell er Ökonomen und Prozessexperten, also Fachexperten für ein solches Projekt rekrutieren könnte. Er ist jedoch von der Leistungsfähigkeit seiner Beratungsfirma überzeugt und er weiß, dass er auf Ressourcen wie Berichte und Mitarbeiter jederzeit zugreifen kann.

5.3. Beziehungen pflegen

Die Beziehung zum Klienten beginnt schon weit vor dem ersten Auftrag. Zentral sind der Aufbau von Vertrauen und die Pflege einer Beziehung, die mit einem gegenseitigen Nutzen verbunden ist. Diese Pflege, im Englischen Customer Relationship Management (CRM) genannt, kann und muss in größeren Unternehmen softwaregestützt erfolgen. Es geht um Beziehungen (engl.: relationship) zwischen Organisationen, die von Menschen gestaltet werden. Dabei gibt es einige Grundsätze, die über die Speicherung von Daten und Merkmalen des möglichen und der tatsächlichen Klienten hinaus gehen. Klientenpflege

- ist mehr als softwaregestützt,
- erfolgt regelmäßig und kontinuierlich,
- beginnt weit vor dem ersten Auftrag,
- braucht gegenseitiges Kennenlernen und Verständnis,
- hat zum Ziel, Vertrauen aufzubauen und zu pflegen.

Die leitenden Fragen des Klienten lauten: Wie kann mir diese Beratung nützen? Wird sie mich darin unterstützen, danach selbständig weiter zu arbeiten? Diese Fragen sollten auch Berater in ihren internen Reflexionen insbesondere in der Vorbereitung auf einen Auftrag immer wieder beantworten. Ihre leitende Frage lautet: Wie und womit kann ich dem Klienten nützen?

Zu Entwürfen für ein gemeinsames Projekt, Verhandlungen und schließlich dem Auftrag kommt es erst nach Wochen und Monaten, manchmal sogar erst nach Jahren. Es kann auch sein, dass Sie kein Projekt mit diesem Interessenten durchführen werden, aber

5. Vorbereiten

er empfiehlt Sie weiter, wenn er mit Ihnen zufrieden ist. Folgeprojekte und neue Themen sollten Berater und Klient schon im Projektverlauf anbahnen.

5.4. Angebot

Ein Angebot erstellen Berater zumeist nach Erfolg versprechenden Sondierungsgesprächen. Eine andere Möglichkeit ist die Abgabe eines Angebots im Rahmen einer Ausschreibung. Ausschreibungen sind im öffentlichen Sektor erforderlich. In den Sondierungsgesprächen und Ausschreibungen skizziert der Interessent seine Situation und seinen Bedarf. In den Gesprächen können Berater den möglichen Klienten kennenlernen und erste Einschätzungen vornehmen:

- Wie ist seine Situation?
- Was denkt er, das er braucht?
- Was braucht er?
- Welche Chancen und welche Risiken birgt das Projekt?
- Welche Möglichkeiten und welche Einschränkungen gibt es?
- Ist unsere Beratungsfirma und bin ich als Berater inhaltlich, zeitlich und preislich in der Lage, dieses Projekt durchzuführen?

Diese Einschätzungen sollten Sie in Gesprächen mit Kollegen oder als Freiberufler mit Vertrauten reflektieren. Dann folgen eine eingehende Recherche zum Klienten, zu seinen und den eigenen Mitbewerbern und das Verfassen des Angebots. Ein sorgfältig verfasstes Angebot ist schon ein halber Projektplan. Darum sind Routinen in der Erstellung von Angeboten nützlich. Sie können Ihr Angebot wie folgt gliedern:

- Beschreibung des Interessenten mit Geschäftsfeldern, Zielen und Bedarf, also Anlass des Beratungsprojekts.

5. Vorbereiten

- Beschreibung der Leistung mit Ziel, Inhalt und Nutzen für den Klienten.
- Konzept zur Erstellung mit Zeitangaben und Verlauf, mit einer Einschätzung zum benötigten Personal (Berater und Klient) sowie technischen und anderen Ressourcen (Räume, Logistik et cetera).
- Produkt, also Dienstleistung oder Ware mit Beschreibung, Preis und Menge. In der Beratung können dies Beratertage oder Pauschalen sein.
- Außerdem Erfüllungsstand, Gerichtsstand, Eigentumsvorbehalt bei Produkten, Lieferbedingungen, Zahlungsbedingungen.

Gliederung und Inhalte können von Firma zu Firma und von Rechtsprechung zu Rechtsprechung variieren. Sie müssen sich mit den jeweiligen Anforderungen entsprechend vertraut machen. In der Beratung ist es auch üblich, die Beraterinnen und Berater, die für ein Projekt vorgesehen sind, mit Foto, Position in der Beratungsfirma und Qualifikationen kurz vorzustellen. Freiberufler fügen eine kurze Beschreibung ihres beruflichen Werdegangs einschließlich Publikationen, Beratungsgebieten und Referenzen an. Wenn das Angebot erstellt ist, entscheiden Vorgesetzte in der Beratungsfirma über die Abgabe des Angebotes. Freiberufler treffen diese Entscheidung natürlich selbst. Oftmals wird erst bei der Recherche für das Angebot und beim Verfassen der Projektskizze endgültig klar, ob Berater ein Projekt realisieren können und wollen.

Das Angebot erfolgt in schriftlicher Form. Ist es in den inneren Kreis der Bewerber geschafft, folgt eine Einladung an die Berater, das Konzept für das Projekt und sich in einer Präsentation

5.4. Angebot

vor der Unternehmensleitung des Interessenten und weiteren Mitarbeitern vorzustellen. In der Informationstechnologie kann dies auch mit der Vorstellung von Produkten verbunden sein. Diese Präsentationen führen in der Regel zwei oder drei Berater durch. Damit hat der mögliche Klient auch Gelegenheit, das oder einen Teil des Teams kennenzulernen, mit dem er zusammenarbeiten wird. Dann kommt nach einigen Tagen oder Wochen die gute Nachricht: „Ihr Angebot hat uns gefallen. Wir möchten mit Ihnen in die Vertragsverhandlungen eintreten.“ Oder es vergeht Zeit ohne eine Antwort.

5.5. Warten auf Antwort

In der Angebotsphase sollten Berater sowohl entschlossen als auch geduldig sein. Keinesfalls darf ein Interessent sich gedrängt fühlen. Der Aufbau von Vertrauen findet zu einem Großteil in der Phase der ersten Gespräche statt, also lange bevor Sie das Angebot absenden. In dieser Zeit des Vertrauensaufbaus können und sollten Sie Zuverlässigkeit zeigen und einfordern, natürlich höflich. Jeder Kontakt mit einem Interessenten sollte mit einer Verabredung der nächsten Schritte enden. Wie Sie den Kontakt zu Interessenten halten, ist sehr vom Stil Ihrer Beratungsfirma und Ihrem persönlichen Stil abhängig. Als Beispiel möchte ich Ihnen einige persönliche Erfahrungen vorstellen.

Das Kennenlernen kann anlässlich eines Vortrages von mir zum Thema Veränderung erfolgen. Ein Geschäftsführer und ich kommen ins Gespräch. Wir tauschen Visitenkarten und ich sage ihm mehr Material zum Thema in den nächsten Tagen zu. Den Kontakt vertiefe ich, in dem ich ihm maximal drei Tage später Material schicke. Dies können Skizzen unseres Gesprächs und ein Artikel oder Link zu einem Blogeintrag von mir sein. Entweder werden der Interessent und ich uns aus einem anderen Anlass in den nächsten zwei bis vier Wochen sehen oder ich schreibe in der E-Mail, dass ich mich in drei Wochen telefonisch wieder melden werde, er sich natürlich jederzeit melden kann.

In den nächsten Wochen und manchmal Monaten führen wir immer wieder Gespräche zum Thema. Das Beratungsprojekt, also die Begleitung eines Veränderungsprozesses, gewinnt an Kontur. Alan Weiss (2009) nennt dies, für den Klienten von Nutzen zu sein. Als Berater gehe ich in Vorleistung. Sie sollten dabei auf Balance achten und nicht zu viel preisgeben. Der Interessent bittet um ein Angebot. Dies sage ich für acht Tage später zu und verabrede auch

5.5. *Warten auf Antwort*

gleich mit dem Klienten, wann er darauf reagieren wird. Der Aufwand für das Angebot ist relativ gering, da ich den Interessenten schon recht gut kenne und meine Angebote ein Muster haben. In der E-Mail, mit der ich mein Angebot an ihn sende, erwähne ich noch mal, bis wann sich der Interessent melden wollte.

Dann warte ich drei bis fünf Tage über den verabredeten Reaktionsstermin hinaus. In achtzig Prozent der Fälle hat der Interessent bis dahin reagiert. Bei den übrigen zwanzig Prozent rufe ich an und wir finden heraus, ob wir weiter zusammenarbeiten wollen, also in die Vertragsverhandlungen einsteigen. Diese sind in der Regel kurz, da wir in den Gesprächen unser Vorgehen geklärt haben und ich im Angebot beschrieben habe, wie die Zusammenarbeit aussehen kann.

5.6. Ein klarer Auftrag

Sowohl interne als auch externe Berater brauchen für ihre Beratungstätigkeit einen Auftrag des Klienten. Alles andere bedeutet nach Johannes Rau – Sie erinnern sich – „Ratschläge sind auch Schläge.“ Es geht also darum, einen klaren Auftrag zu erhalten, beziehungsweise zu erteilen, einen Vertrag zwischen Klient und Beratungsfirma zu schließen und das Projekt erfolgreich durchzuführen und abzuschließen. Dieser Auftrag kann sehr informell sein, wenn es sich um eine interkollegiale Beratung oder einen aktuellen Bericht eines Controllers an das Management handelt. „Frau Schmidt, bitte tragen Sie in der nächsten Vorstandssitzung die aktuellen Trends am Markt zu unserem Projekt Y vor.“ In der Regel schließen Klient und Berater einen schriftlichen Vertrag.

Motto Immer wieder klären

Im Verlauf von Projekten verschieben sich Umfänge, Aufgaben, Meilensteine, Ressourcen und auch Ziele. Daher ist es angeraten, immer wieder eine Auftragsklärung durchzuführen. Dies kann beispielsweise in den mit dem Klienten angesetzten Routinetreffen, vor allem jedoch zu den Meilensteinen erfolgen. Wie schon zu Beginn fragen Sie nach Ziel, Aufgaben, Umfang. Hierzu bietet sich die Anwendung der 8+1 W an, die im Kapitel BERATEN beschrieben sind. Vergewissern Sie sich auch immer wieder: Was ist erlaubt? Was ist nicht erlaubt?

5.7. Vertrag

Für den Abschluss des Vertrages sind Auftraggeber und Berater verantwortlich. Der Auftraggeber sollte möglichst hoch in der Hierarchie angesiedelt sein und damit die Entscheidungsbefugnis und Voll-Macht haben, das Projekt zu finanzieren und gegebenenfalls zu erweitern. Je nach Projektgröße sind dies Geschäftsleitung oder Bereichsleitungen. Beteiligt am Vertragsabschluss sind der Bereich oder die Abteilung, in der das Projekt durchgeführt werden soll, beispielsweise die IT-Abteilung. Wichtig ist auch der Einkauf. Auch der Betriebsrat muss informiert sein. Er kann Beratungsprojekte fördern oder auch bremsen. Empfehlenswert ist die Einbeziehung des Controllings, da dieses Kennzahlen und Statistiken für den Projektverlauf und -inhalt bereitstellen kann.

Es empfiehlt sich, größere Projekte in Teilprojekte zu unterteilen, sei es thematisch und/oder auf Zeitschienen. In Beratungsprojekten haben Klient und Berater damit eine gute Übersicht über die Kosten und Honorare und beide haben die Möglichkeit, die Zusammenarbeit nach Abschluss eines Abschnittes zu beenden. Sowohl Berater als auch Klient müssen bei den Vertragsverhandlungen berücksichtigen, dass sie ihre Ressourcen in einem angemessenen und betriebswirtschaftlich vertretbaren Umfang in das Projekt einbringen. Beraterhonorare dürfen weder zu niedrig noch zu hoch sein. Berater sollten den Klienten darin unterstützen, selbst Kompetenzen zum Thema aufzubauen.

Verträge können sehr unterschiedliche Umfänge annehmen. Unter anderem gehören Gegenstand der Beratung, Pflichten der Berater und des Auftraggebers, Vergütung, Verschwiegenheit und Haftungen hinein. Anlagen können Details zu Abläufen und Ressourcen enthalten. Je nach Größe eines Projekts kann eine Unterteilung in mehrere Abschnitte und Verträge sinnvoll sein. Eine umfassende Unternehmens- und Marktanalyse mit Empfehlungen zum

5. Vorbereiten

weiteren Vorgehen kann ebenso ein eigenständiges Beratungsprojekt sein wie die Begleitung einer Strategieentwicklung und der Umsetzung. Rechtliche Basis für Beratungsverträge in Deutschland ist vor allem das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB). In der Literatur und im Internet finden Sie etliche Vertragsbeispiele, die für eine erste Einarbeitung geeignet sind. Berater brauchen auf jeden Fall Rechtssicherheit und sollten daher für einen Vertragsabschluss Experten hinzuziehen. In großen Beratungsfirmen sind dies in der Regel Juristen. Freiberufler sollten ebenfalls einen Juristen hinzuziehen und auch klären, ob und welche Versicherungen sie abschließen sollten. Vielleicht haben Sie ja schon einen Juristen in Ihrem Netzwerk?

5.8. Honorare

Sehr schnell ist bei Honoraren die Rede von Tagessätzen oder im Fall von Coaching von Stundenhonoraren. Dazu gibt es sowohl im arabischen Raum als auch in Europa eine Geschichte. Nossrat Pesseschkian erzählt in seinem Buch „Der Kaufmann und der Pagei. Orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie“ von einem Mann, der einen Trecker reparierte. Ich habe sie auch als „Jan und der Kapitän“ gehört.

Jan und der Kapitän

Ein Frachtschiff läuft an einem Samstag mit letzter Kraft in einen Hafen ein. Der Motor ist defekt. Der Kapitän will schon am nächsten Tag weiter. Termine drängen. Er fragt den Hafenmeister und auch Seeleute in der Hafenkneipe nach einem Mechaniker, der auch an einem Samstag die Reparatur machen kann. Sie nennen ihm Jan. Jan kommt an Bord, betrachtet ausführlich den Motor, lauscht hier und da auf den Klang seines leisen Klopfens mit dem Hammer. Dann haut er kräftig zu und der Motor arbeitet wieder. „Das macht eintausendfünfzig Euro.“ – „Wie bitte? Für ein bisschen gucken und einmal kräftig klopfen?“ – „Fünfzig Euro sind für das Klopfen. Eintausend sind für das Wissen, die richtige Stelle zu finden und über die richtige Art zu klopfen.“

Was Berater investieren

Menschen, die als Berater und Coaches arbeiten, haben in der Regel sehr aufwändige Ausbildungen gemacht, verfügen über einen reichen Schatz von Erfahrungen und stecken fortlaufend viel Zeit

5. Vorbereiten

und auch Geld in ihre Weiterbildung, Reflexionen und Supervisionen. Außerdem engagieren sich viele in der Lehre an Hochschulen und in Fortbildungen. Diese Trias aus Lernen, Reflektieren und Lehren ist ein zentrales Merkmal guter Beratung und guten Coachings. Berater und Coaches investieren also wie Handwerker in ihren Betrieb und Ärzte in ihre Praxen. Hinter Tagessätzen stecken keine Stunden. Trotzdem sind sie ein gute Einheit, um mit Klienten und Kunden in Verhandlungen zu gehen – in einem gewissen Rahmen.

Stunde, Tag oder Paket

Für Beratungsprojekte schätze ich es sehr, statt Tagessätze zu verlangen, mit dem Auftraggeber das Projekt zu skizzieren und dann ein Gesamthonorar zu vereinbaren. Alan Weiss hat dies ausführlich in seinen Büchern beschrieben (bspw. 2009). Welchen Vorteil hat dies? Ich bezahle einen Gärtner nicht nach Stunden, sondern für einen Auftrag, wie Rasenmähen und Bäume zurückschneiden. In welcher Zeitspanne er dies macht, ist nicht so wichtig. Wichtig sind das Ergebnis seiner Arbeit und die Art, wie er die Pflanzen behandelt. Natürlich sollte er auch nicht eine Woche für hundert Quadratmeter Rasen brauchen. Wird er nicht, schon im eigenen Interesse nicht.

Beratungsprojekte erstrecken sich in der Regel über mehrere Wochen bis Monate mit einigen Terminen vor Ort. An diesen Terminen finden Organisationsanalysen, Interviews, Workshops, Berichterstattungen und anderes statt. Dazwischen besteht auch Kontakt zum Klienten. Wenn der Klient weiß, dass ich nicht Stunden berechne, wenn er eine zusätzliche Frage oder Information hat, die er mit mir besprechen möchte, ist der Austausch deutlich umfassender. Im Coaching kommt es darauf an, wer mein Klient ist. Ein junger Wissenschaftler, der sich überlegt, warum, ob und wie

5.8. Honorare

er eine eigene Firma gründet, hat einen anderen finanziellen Hintergrund als ein erfolgreicher Firmeninhaber oder Vorstandsvorsitzender. Klient und ich stimmen also Ziel, Inhalt, Konzept, Umfang und Honorar des Coachings individuell ab.

Klient und Berater sind übereingekommen, ein Projekt miteinander zu machen. Nun müssen sie Ziele und Strategien entwickeln.

6. Ziele und Strategien entwickeln



6. Ziele und Strategien entwickeln

6.1. Der Klient kennt die Lösung

Im Verlauf von Beratungsprojekten sollten Klienten ihre Zukunftsbilder und Ziele beschreiben, Analysen durchführen, Strategien formulieren, Entscheidungen treffen sowie Maßnahmen identifizieren und umsetzen können. Mit anderen Worten: Der Klient ist für den Inhalt und die Ergebnisse verantwortlich. Berater sind dafür verantwortlich, dass der Prozess des Projekts und somit der Veränderung voranschreitet.

Der Klient formuliert Ziele und Entscheidungen und setzt sie um. Beratung folgt auf diese Weise dem Grundsatz *Der Klient kennt die Lösung*. Klienten haben in der Regel hohe fachliche und methodische Kompetenzen. Darum arbeiten Berater mit ihnen, nicht für sie.

Einen Ansatz dazu bietet Action Research. Dieser Ansatz geht auf Arbeiten von Kurt Lewin, Chris Argyris, Donald Schön und vielen anderen zurück. Kurt Lewin hat den Begriff Action Research in den 1940er Jahren geprägt (Lewin 1946). Er arbeitete am Massachusetts Institute of Technology, MIT, und führte Untersuchungen und Beratungen zur Gruppendynamik und zur Beziehung von Gruppen zueinander durch. In den USA ist es Tradition, dass Wissenschaftler und Professoren auch Berater von Unternehmen, Behörden und anderen Organisationen sind. Lewin erkannte, dass die Soziologie nur durch die enge Zusammenarbeit von Praktikern und Wissenschaftlern neue, relevante Erkenntnisse entwickeln kann:

„Socially, it does not suffice that university organizations produce new scientific insights. It will be necessary to install fact-finding procedures, social eyes and ears, right into social action bodies.“ (Lewin 1946, S. 38)

6.1. Der Klient kennt die Lösung

Als Vorgehen empfahl er dazu die Schritte Planung – Aktion – Untersuchung: „planning, executing, and reconnaissance or fact-finding“ (ebd., S. 38) Die Untersuchung dient vier Zwecken:

- Evaluation: Überprüfung, ob das Geplante erreicht wurde.
- Lernen: allgemeine Einsichten zu den Stärken und Schwächen einer Aktion oder Methode.
- Gewinnung von Material für die Planung der nächsten Schritte.
- Gewinnung von Material für die Überarbeitung des gesamten Planes.

Das Lernen erfolgt als gemeinsames Nachdenken der Untersucher und der Praktiker über die erhobenen Daten. In die Beratung übertragen bedeutet dies: Wenn Sie als Berater mit Ihrem Klienten ein Projekt oder Teile davon planen, es durchführen und die im Rahmen des Projektcontrollings erhobenen Daten aus- und bewerten, machen Sie Action Research. Sie beziehen die Beteiligten von Beginn an in die Formulierung von Fragen, Datenerhebung, Auswertung und Reflexion ein. Dies fördert die Entscheidungsfindung, Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Umsetzung.

6. Ziele und Strategien entwickeln

6.2. Zugang finden

Wenn externe Berater sich in ein Unternehmen begeben, ist klar, dass es für sie meist neu und fremd ist. Auch interne Berater bewegen sich mit ihrem Auftrag auf unbekanntem Terrain. Wie können Berater dieses Neuland betreten?

Unternehmen bestehen aus Menschen und Technik, aus Sichtbarem und Immateriellen und aus vielfältigen Beziehungen und Wechselwirkungen nach außen und innen.

Sozio-Technik

Soziologen, insbesondere Arbeits- und Organisationswissenschaftler, setzen sich mit sozio-technischen Systemen auseinander. Vor allem in Großbritannien und in Skandinavien entstanden nach 1945 Institute und Forschungsgruppen. Auch in den USA fand der sozio-technische Ansatz ab den 1960ern zunehmend Interesse und Verbreitung in Forschung und Entwicklung (Buch SOZIOINFORMATIK 2021).

In einem sozio-technischen System interagieren Menschen und Artefakte. Artefakte sind von Menschen hergestellte Gegenstände: Werkzeuge, Maschinen und damit auch Computer & Co. Dies bedeutet, dass Menschen Computer & Co für ihre Bedarfe entwickeln – das allein wäre rein deterministisch – *und* die Rechnersysteme selbst die Menschen in Forschung und Entwicklung (F&E) und Anwendungen beeinflussen. Diese Wechselwirkung und gegenseitige Beeinflussung sind Gegenstand des Social Shaping of Technology und der Actor Network Theory.

MacKenzie & Wajcman (1999) und Williams & Edge (1996) entwickelten in ihren Forschungsgruppen Social Shaping of Technology

6.2. Zugang finden

(SST), die soziale Gestaltung von Technologie. Dies ist ein Perspektivenwechsel, ein Paradigmenwechsel von der technologischen Vorherbestimmtheit (technological determinism) hin zur Technologie als sozialer Konstruktion. Der Artikel von Williams & Edge (1996) ist eine umfassende Einführung und bietet eine gute Übersicht über das Thema. Die Kernaussage ist in meinen Augen:

Central to SST is the concept that there are 'choices' (though not necessarily conscious choices) inherent in both the design of individual artefacts and systems, and in the direction or trajectory of innovation programmes. If technology does not emerge from the unfolding of a predetermined logic or a single determinant, then innovation is a 'garden of forking paths'. (Williams & Edge 1996, Seite 2 in der Online-Version)

SST postuliert, dass Menschen wählen können (obwohl dies nicht immer eine bewusste Wahl ist), und zwar sowohl im Design von einzelnen Gegenständen oder Systemen als auch in Bezug auf die Richtung oder den Verlauf von Neuerungen. Falls Technologie nicht aus einer zuvor definierten Logik oder einem einzelnen bestimmenden Faktor entsteht, ist Neuerung ein 'Garten aus sich verzweigenden Wegen'.
(eigene Übersetzung)

Bruno Latour, Philosoph und Soziologe, prägte in den 1980er Jahren den Begriff Actor Network Theory (ANT), Akteur-Netzwerk-Theorie (Latour 1998). Er schlug vor, technische Gegenstände und das Wissen darüber (Technologie) und das soziale Zusammenleben (Soziologie) als ein Netz zu betrachten, in dem Menschen und von ihnen hergestellte Gegenstände (Artefakte) die Knoten des Netzes bilden. Die Beziehung von Menschen zu Menschen, Menschen zu Gegenständen sowie Gegenständen zu Gegenständen bilden die

6. Ziele und Strategien entwickeln

Kanten (Linien) des Netzes. Die Analyse solcher Netze ist eine wichtige Aufgabe der Sozioinformatik und Gegenstand des Kapitels NETZWERKANALYSE im Band III WERKZEUGE.

Komplexe soziotechnische Systeme

Organisationen jeglicher Art, auch Unternehmen, sind also komplexe soziotechnische Systeme. Systeme sind niemals stabil. Sie sind mehr oder weniger ausbalanciert. Systeme sind niemals völlig geschlossen. Sie sind offen. Komplexe Systeme sind nur begrenzt einschätzbar. Aktionen, Reaktionen und Ergebnisse lassen sich nicht auf einen Menschen oder ein Ereignis zurückführen. Oft lassen sich jedoch Muster in den Interaktionen erkennen. Damit erübrigt sich unter anderem die Schuldfrage. Es liegt nicht am Trainer der Fußballmannschaft oder am Chief Information Officer (CIO), vielmehr liegen die Ursachen für Krisen und Erfolge einer Unternehmung tiefer. Veränderungen in einem System erfolgen aus dem System heraus durch eine Störung. Donald Schön (1973) spricht von Transformationen. Wird ein System gestört, ob von innen oder von außen, zum Beispiel durch eine Wirtschaftskrise, eine Pandemie oder eine Beratergruppe, verändert sich das System.

Heute schon gestört?

Die Störung ist also ein zentraler Ansatz in der Beratung. Dabei ist Störung nicht mit Zerstörung zu verwechseln. Gemeint ist die konstruktive Beunruhigung des Klienten. Sie können seine Routine durch Fragen oder Kommentare unterbrechen. Bei Kommentaren sollten Sie gleichzeitig Provokation und Respekt ausstrahlen. Dies ist eine erlernbare Kunst. Dabei gilt: je jünger die Berater sind, desto höher ist die Gefahr der Provokation. Oder möchten Sie sich als

6.2. Zugang finden

Führungskraft oder erfahrener Experte von einem frischgebackenen Absolventen alles sagen lassen? Also sind Fingerspitzengefühl und Empathie gefragt.

Zu beachten ist dabei, dass Berater mit dem Klienten auch ein System bilden und mehr oder weniger Teil seines Systems werden. Völkerkunde und Soziologie sprechen davon, dass Forscher und Berater Teil des Feldes werden. Das Feld ist das Unternehmen, die Abteilung oder das Team. Dies hängt davon ab, wo und wie Sie sich bewegen. Mittels Reflexion und durch eine angemessene Sprache und Handlungen können Sie sich selbst und dem Klienten deutlich machen, wo Sie sich im System befinden und wie Sie zu Ihrem Klienten stehen. Dabei ist eine wertschätzende Distanz zu empfehlen.

„Und wie haben Sie sich gefühlt, als Sie dem Steuerungsgremium zum dritten Mal über eine Verzögerung in der Erstellung des Lastenheftes berichtet haben?“

Diese Frage hatte bislang noch niemand dem Chef der IT-Abteilung eines großen Krankenhauses gestellt. Das Projekt zum Wechsel einer wichtigen Plattform im Klinischen Informationssystem schleppte sich seit Jahren hin und wurde immer wieder als neues Projekt gestartet. Damit konnten die Beteiligten verdrängen, dass sie immer wieder scheiterten und diesem Konflikt auswichen. Es war höchste Zeit, diese Verdrängungsmechanismen zu stören und damit eine Reflexion und die Arbeit an diesem Thema auszulösen.

Eine Beunruhigung des Klienten kann erst durch seine Mitarbeit konstruktiv werden. Er muss sich auf die Frage der Beraterin einlassen. Dies fällt Klienten in der Regel bei externen Beratern leichter als bei internen. Externe Berater haben Abstand und verlassen

6. Ziele und Strategien entwickeln

die Organisation wieder. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Klient sein Gesicht wahren kann. Beunruhigende Fragen zu stellen und dabei gleichzeitig den Klienten wertzuschätzen, ist ein Ansatz aus dem Coaching. Dazu gehört auch, den Klienten in seinem Selbstvertrauen zu stärken. Wichtig ist es, am Ball zu bleiben und zu verfolgen, ob der Klient weiter am Thema arbeitet. In diesem Projekt trat neben Macht-, Beziehungs- und Karriere-Elchen besonders der Fehler-Elch auf. Wie Sie mit Fehler- und anderen Elchen in solch einem Projekt umgehen können, beschreibt das Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT im Band II MENSCHEN.

6.3. Schätze finden

Nachhaltige Veränderung entsteht, wenn Berater mit dem Unternehmen an Entscheidungen, Werten, Normen und Mustern und an der Art der Entscheidungsfindung und Umsetzung arbeiten. Dann können Klienten und Berater gemeinsam Ziele und Strategien formulieren und Veränderungen gestalten. In Organisationsentwicklung, Change Management und anderen Beratungsansätzen gibt es dazu zahlreiche Modelle (Hammer/Champy 2003, Kotter 1995, Scholten et al 2011, Senge 2006) Stuart Crainer beschreibt in seinem Buch „The Management Century“ (2000) im Kapitel 10, wie Modelle kommen und gehen. In meiner Arbeit verwende ich gerne das Bild der Druse, die für das Äußere und Innere einer Organisation, einer Gruppe oder auch eines Menschen steht.

Eine Druse ist ein von außen recht unscheinbarer, oft grauer kugelförmiger Stein. Wenn wir sie öffnen, sehen wir einen wunderschönen Halbedelstein, also einen „Schatz“. In diesem Bild steht das Außen für den offensichtlichen Alltag. Dazu gehören Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Markt, Kunde und Management. Das Innen steht für Werte, Normen, Geschichten, Muster und vor allem für Entscheidungen (s.a. Band II MENSCHEN, Stichwort Druse).

Wie fällt dieses Unternehmen Entscheidungen? Wofür entscheidet es sich? Mit einer Metapher, wie dem Bild der Druse, kann ich mit meinen Klienten ein gemeinsames Verständnis über das Unternehmen entwickeln. Dazu gehören auch die Veränderungen, an denen der Klient arbeiten will.

6. Ziele und Strategien entwickeln

6.4. Ziele

„Eine Unternehmung ist niemals Selbstzweck, sondern sie erbringt ihre Geschäftstätigkeit, die einen gesellschaftlichen Nutzen stiften muss, in aktiver Interaktion mit verschiedenen Anspruchsgruppen. ... Grundsätzlich ist im Verhältnis zu allen Anspruchsgruppen ein faires Geben und Nehmen anzustreben.“
(Rüegg-Stürm 2004, S. 74)

Diese positive Beschreibung kennen Sie aus dem Kapitel BERATUNG. Organisationen sollten neben ökonomischem Gewinn auch Produkte, Menschen und Umwelt im Blick haben, englisch product, people, planet (Senge 2006), PPP. Dabei spielt es keine Rolle, ob eine Organisation ein Produktions-, Dienstleistungs-, gewinnorientiertes oder gemeinnütziges Unternehmen ist. PPP steht für

Product: Qualität der Waren und Dienstleistungen,

People: soziale Verantwortung für die Beschäftigten und die Kommunen, in denen das Unternehmen angesiedelt ist, bis hin zur globalen Perspektive und für nachfolgende Generationen,

Planet: Verantwortung gegenüber der Umwelt.

Cooperrider und Kollegen (2008) verwenden in der Wertschätzenden Erkundung für das erste P „Profit“. Leitende Annahme ist dabei, dass beide Organisationsarten – profit und non-profit – ohne eine gesunde finanzielle Grundlage nicht überleben können. Dazu gesellen sich dann soziale Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit. Sie beziehen sich dabei auf das Buch „Cannibals with forks“ von John Elkington (1998).

Ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen lassen sich auch als Gewinne ausdrücken und in Geldbeträge umrechnen. Qualitäts- und Risikomanagement und gesetzliche Verpflichtungen insbesondere zum Umweltschutz haben gezeigt, dass die Verfolgung dieser Gewinnziele auch finanziellen Nutzen hat. Weniger Ausschuss in der Produktion lässt Herstellungs- und Entsorgungskosten sinken. Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Personalentwicklung im Sinne der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten vermindern Personalkosten durch geringere Personalausfälle. Dazu haben Kaplan und Norton (1996) die Balanced Scorecard entwickelt. Dieses Analyse- und Steuerungsinstrument schließt über den ökonomischen Profit hinaus auch Prozesse, Kunden und das eigene Entwicklungspotential ein, das vor allem in den Mitarbeitern liegt.

6.5. Von den Besten lernen

Eine wichtige Motivation des Klienten, Berater zu beauftragen, ist, an ihren Erfahrungen teilzuhaben und von ihnen zu lernen. Diese besten Praktiken können Sie sowohl in Ihrer eigenen regelmäßigen Reflexion als auch mit dem Klienten untersuchen. Das Benchmarking nutzt Kennzahlen und Indikatoren mehrerer Unternehmen und vergleicht das eigene Unternehmen mit dem Durchschnitt und mit dem oder den Besten (Band III WERKZEUGE).

Die Mitarbeiter des Klienten verfügen über einen reichen Schatz an Erfahrungen, kennen Vorbilder und können und wollen von anderen lernen, sich hinterfragen und sich entwickeln. Zwei Fragen bieten sich als Einstieg in solche Reflexionen an. Welche Organisation oder welches Unternehmen beeindruckt mich am meisten und warum? Von welcher Führungskraft habe ich am meisten mitgenommen und warum?

Einigen Menschen fällt ein negativer Einstieg leichter. Dann müsste es heißen: Was war am schlimmsten? Im Gespräch und unterstützt von Visualisierungen können Sie negative Feststellungen in positive Impulse umwandeln, zum Beispiel „Unklarheit in der Motivation von Umstrukturierungen“ in „klare, frühzeitige und umfassende Kommunikation zur Umstrukturierung mit allen Mitarbeitern und externen Partnern“. Sie können also mit negativen Feststellungen beginnen und sie reformulieren. Dies wird auch „Reframing“ genannt. In der Wertschätzenden Erkundung ist dies eine wichtige Aufgabe der Interviewer.

6.6. Smart träumen

Menschen brauchen ein starkes Motiv und ein Ziel, um in einen Veränderungsprozess einzutreten. Entweder stehen sie unter Druck, es fehlt etwas oder sie haben einen Traum. Oft ist es eine Mischung aus allen drei Komponenten. John F. Kennedy hat mit seiner Rede am 25. Mai 1961 gezeigt, wie Traum, Zukunftsbilder und smarte Ziele ineinandergreifen und eine klare Formulierung die erforderliche Energie für ein Projekt freisetzen kann:

„Ich glaube, dass diese Nation sich das Ziel setzen sollte, bevor dieses Jahrzehnt zu Ende geht, einen Menschen auf dem Mond zu landen und ihn sicher wieder zur Erde zurückzubringen. Kein anderes Projekt der Raumfahrt in unserer Zeit wird für die Menschheit eindrucksvoller und für die langfristige Erforschung des Weltraums bedeutender und keines wird schwieriger zu erfüllen sein. ... Aber in einem tieferen Sinn wird es auch nicht nur ein Mann sein, der zum Mond aufbricht, sondern, wenn wir nur entschlossen sind, die ganze Nation.“ (John F. Kennedy 1961 – zitiert nach Schmidt 1999)

Kennedy holt die ganze Nation ins Boot und appelliert an ihren Ehrgeiz. Das Ziel ist smart (Peter Drucker):

- *Spezifisch*: Der (US-) Mann auf dem Mond.
- *Machbar*: Die Sowjetunion und eigene Arbeiten haben gezeigt, dass Weltraumflüge möglich sind.
- *Attraktiv*: Sie sind noch vor den Russen oben.

6. Ziele und Strategien entwickeln

- *Realistisch*: Hier ist Kennedy herausfordernd. Achteinhalb Jahre sind sehr wenig Zeit in der Raumfahrt, aber noch denkbar.
- *Terminiert*: Bis zum 31.12.1969 haben sie Zeit.

Zukunftsbilder (engl.: vision) entstehen aus Träumen. Im mitteleuropäischen Kulturkreis ist es nicht unbedingt üblich, im beruflichen Kontext über Träume und Visionen zu sprechen. Und doch sind sie der erste Schritt, um Ziele formulieren zu können. Um den Beteiligten die Scheu davor zu nehmen, über so etwas Privates wie Träume zu sprechen – auch die Unternehmenszukunft wird dann plötzlich privat – sollten Berater mit ihnen aus dem Alltag heraustreten.

6.7. Aus dem Alltag heraus

Die Formulierung von Zukunftsbildern, Zielen und Strategien sind Aufgabe der Geschäftsleitung. Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit dem Commitment der Geschäftsleitung, also ihrer Überzeugung und Verpflichtung. Diese Menschen sind Vorbilder für die Menschen in ihrem Unternehmen.

Menschen sprechen nicht ohne weiteres im Rahmen von Routine-treffen über Ziele und Strategien, Werte und Normen. Sie brauchen Freiraum zur Reflexion und zum Dialog. Um sich als Geschäftsleitung mit diesen Themen auseinanderzusetzen, ziehen sie sich aus dem Unternehmensalltag zurück. Die Beteiligten arbeiten mit einem – meist externen – Moderator zwei bis drei Tage an einem konkreten Thema. Ein klassisches Beispiel ist die Ziel- und Strategieformulierung zur Einführung neuer Geschäftsfelder.

Begriffe: Strategie, Taktik und die Beratung dazu

Strategie behandelt die mittel- bis langfristige Ausrichtung einer Organisation. Es geht darum „die richtigen Dinge zu tun“, also effektiv zu handeln. Dies kann die Entscheidung sein, welche Geschäftsfelder ein Unternehmen in den nächsten Jahren aus- oder abbauen möchte. Die Ausführung besteht dann in der Förderung der Entwicklung neuer Fähigkeiten, zum Beispiel die Weiterbildung einiger Mitarbeiter in der Anwendung neuer Techniken.

Taktik ist die operative kurz- bis mittelfristige Umsetzung. Es geht darum, „Dinge richtig zu tun“, also effizient zu handeln. Dies betrifft unter anderem Entscheidungen zur Veränderung oder Neueinführung von Prozessen. Die Ausführung besteht in der Durchführung entsprechender Projekte.

6. Ziele und Strategien entwickeln

Strategieberatung umfasst die Untersuchung und Definition von Zukunftsbildern und Zielen eines Unternehmens, Unternehmens- und Umweltanalysen und auf diesen aufbauend die Strategieentwicklung.

Wenn Sie mit dem Klienten an der Entwicklung von Strategien arbeiten, sollten Sie auch die Identität des Klienten berücksichtigen. Dazu gehören Werte, Regeln und Selbstverständnis, die sich wiederum in der Unternehmenskultur äußern. Die Auswahl von Maßnahmen ist eng mit der Strategieentwicklung verknüpft. Aufgabe der Berater ist es, die Führungskräfte und Experten, die die Strategie eines Unternehmens formulieren, darin zu unterstützen, konkrete, realistische Maßnahmen auszuwählen. Strategieentwicklungen müssen Entscheidungen über Maßnahmen einschließen.

In Ihrer Vorbereitung auf die Moderation eines Strategieworkshop lassen Sie sich Berichte und Dokumentationen geben, die Ziele des Unternehmens, im Unternehmen angewendete Indikatoren und Kriterien und eine Unternehmens- und Umweltanalyse enthalten. Dies können Geschäfts-, Projekt- und Jahresberichte sein. Außerdem dienen vorbereitende Gespräche der weiteren Klärung. Zum Einstieg in die Moderation eines Strategieworkshops können und sollten Sie mit dem Klienten ein gemeinsames Bewusstsein zu Zukunftsbildern, Zielen und der Lage des Unternehmens herstellen. Das Ergebnis eines Strategieworkshops ist ein Strategiepapier. Es enthält Visionen, Werte, Ziele, Strategien und eine Auflistung und grobe Planung der zu ergreifenden Maßnahmen. Im Band III WERKZEUGE, beschreibt das Kapitel KLAUSUR/RETREAT, wie Sie vorgehen können. Auch Hans geht mit dem Vorhaben der *Pfadfinder* in eine Strategieklausur der Krankenhausleitung.

6.8. Die Pfadfinder: Herbstklausur

Die Krankenhausleitung der *Pfadfinder* führt jährlich eine zweitägige, moderierte Herbstklausur in einem Tagungshotel in ländlicher Umgebung durch. Zur Klausur gehören zum einen der Rückblick auf das vergangene Jahr und zum anderen der Ausblick auf das nächste und die folgenden Jahre. Es geht dabei sowohl um Geschäftsergebnisse als auch um die Gestaltung des Unternehmens. Die Krankenhausleitung besteht aus einem Verwaltungsdirektor, einer Pflegedirektorin und einem Ärztlichen Direktor. Für die Herbstklausur ziehen sie noch weitere Führungskräfte wie Chefarzte, Personalmanager, IT- und Einkaufsleitung hinzu.

Hans, der Leiter des Controllings, hatte einige Wochen zuvor in einer Sitzung der Geschäftsleitung über die Beschreibung und Kalkulation der Kernprozesse berichtet. Die Kernprozesse des Krankenhauses sind die Patientenpfade. Die Mitglieder der Krankenhausleitung hatten erkannt, dass ein solches Vorgehen starke Auswirkungen auf das Haus haben kann. Es könnte eine prozessorientierte Unternehmenssteuerung entstehen, die traditionelle Bereichs- und Abteilungsgrenzen überwindet. Nun überlegt die Krankenhausleitung in der Klausur, welche Konsequenzen solch ein Ansatz für das Haus haben kann, und wie die Krankenhausleitung und mit ihr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses gestalten können.

Dazu hat Hans einen Kurzartikel mit Hintergrundinformationen und zur möglichen Umsetzung geschrieben, den die Teilnehmer der Klausur eine Woche zuvor erhalten haben. Die Inhalte stellt er in einem kurzen Vortrag vor. Hans verlässt nach dem sich dazu anschließenden Dialog die Klausur, da er nicht Mitglied der erweiterten Krankenhausleitung ist.

6. Ziele und Strategien entwickeln

Aus dem Dialog entwickeln sich folgende Fragen: Welche Chancen bietet dieses prozessorientierte Herangehen? Welche Möglichkeiten bietet die Kalkulation der Patientenpfade? Welche Effekte erwarten wir? Welche Voraussetzungen müssen und sollten wir erfüllen? Wie schätzen wir den Aufwand ein? Wie werden wir mit Unvorhergesehenem umgehen? Welche Fragen bleiben offen? Wie wollen wir sie beantworten? Wer kann sie für uns beantworten?

Paul, ein Chefarzt, sieht eine Chance zur Entwicklung des Hauses. Er schlägt vor, die Beschreibung und Kalkulation für einen Teil der Patientenpfade als Projekt durchzuführen und dabei zu prüfen, ob und wie das Haus dies in die Routine überführen kann. Ein solches Projekt könne die Kommunikation der Berufsgruppen untereinander und das Verständnis füreinander fördern. Wenn das Haus die Pfade nicht nur beschreibe und kalkuliere, sondern auch an ihrer Qualität arbeite, könne dies den Patienten und somit dem Haus nutzen.

Die Krankenhausleitung entschließt sich, Pauls Empfehlung zu folgen. Der Verwaltungsdirektor Karl wird gebeten, Hans die Projektleitung anzubieten. Hans soll, falls er diese Leitung übernimmt, binnen sechs Wochen der Geschäftsleitung einen ersten Projektplan mit Meilensteinen, Beteiligten und erforderlichen Ressourcen vorlegen.

Also setzt der interne Berater Hans seine Arbeit fort. Im Beispiel „Des Pudels Kern“ im Kapitel VORBEREITUNG hatte er den Bedarf zur Veränderung erkannt, erste Analysen und Gespräche mit möglichen Akteuren durchgeführt und der Geschäftsleitung weitere Schritte empfohlen. Dies vertieft er nun. Die Mitglieder der Krankenhausleitung zeigen Reflexionsfähigkeit und Respekt vor den Fähigkeiten ihres Controllers. Sie eröffnen ihm und damit sich selbst die Möglichkeit, neue Wege auszuloten und zu beschreiben.

6.8. Die Pfadfinder: Herbstklausur

Dieses Beispiel beschreibt eine Routineklausur einer Geschäftsleitung. In Organisationen, die dies durchführen, besteht Bewusstsein zur Bedeutung von Reflexionen und Dialogen als Instrument zur Entwicklung neuer Ideen und zur Unternehmenssteuerung. Chefarzt Paul und die Arbeit der Krankenhausleitung an diesem Thema auf dieser Klausur zeigen, dass dieses Haus eine Lernende Organisation ist. Diese Menschen schauen auf das System und sehen die Chance zur nutzbringenden Veränderung. Sie haben gemeinsame mentale Modelle, also Vorstellungen zu den Werten, Normen und Verhaltensweisen ihrer Organisation. Sie arbeiten an ihrer persönlichen Entwicklung und lernen in Teams. Sie entwickeln gemeinsame Zukunftsbilder.

Umfangreiche Veränderungsprozesse erfordern den gezielten Rückzug von Geschäftsleitungen und Experten aus der Routine zur Reflexion und Entscheidungsfindung. Die Gestaltung und Moderation solcher Klausuren ist ein typischer Beratungsauftrag oder ein Teil davon. Wichtiges Material in solchen Klausuren sind Daten, Fakten und Interpretationen aus Unternehmens- und Umweltanalysen, um die es im folgenden Kapitel geht.

7. Analysieren



7.1. Schritt für Schritt

Der Klient muss aktuelle Daten zur eigenen Organisation und zur Umwelt seiner Organisation kennen, um aus Zukunftsbildern und Zielen Strategien entwickeln sowie Maßnahmen auswählen und planen zu können. Im Kapitel BERATUNG habe ich erläutert, warum ein Unternehmen eine Organisation ist, aber nicht alle Organisationen ein Unternehmen sind. Trotzdem spreche ich im Folgenden von Unternehmensanalysen, weil ich wiederholt erlebt habe, dass Menschen Organisationsanalyse mit einer Untersuchung der Organisationsstruktur gleichsetzen. Doch die Analyse umfasst viel mehr.

Unternehmensanalysen untersuchen Ziele, Werte und Normen des Unternehmens, die sich vor allem in seiner Unternehmenskultur manifestieren. Außerdem gehören Strukturen, zu denen auch die Mitarbeiter zählen, sowie Prozesse und Ergebnisse dazu. Unternehmensanalysen sollten Sie stets in Bezug auf die Umwelt durchführen. Ein Beispiel hierfür ist die Analyse der Bedeutung und Entwicklung von Geschäftsfeldern. Umweltanalysen betrachten unter anderem den Markt, Mitbewerber, Kunden, politische, gesetzliche, soziale und ökologische Entwicklungen.

Umwelt- und Unternehmensanalysen sind klassische Aufgaben des Controllings (Fischer 2009; Rüegg-Stürm 2004). Sie können Thema eines Beratungsauftrags für interne und externe Berater sein. Für die Vergabe einer Unternehmensanalyse an externe Berater spricht, dass sie diese wahrscheinlich unbefangener durchführen, einen Überblick über Branchen, Gesetzeslagen und gesellschaftliche Entwicklungen haben und über Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Unternehmen verfügen.

Sowohl Umwelt- als auch Unternehmensanalysen sollten externe Berater stets in enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des Kli-

7.1. Schritt für Schritt

enten durchführen. Diese haben Kenntnisse über Interna, darüber hinaus kann ihre Mitwirkung die Akzeptanz im Unternehmen erhöhen. Hilfreich ist dazu ein interner Ansprechpartner, der in umfangreichen Beratungsprojekten gleichzeitig der interne Projektleiter sein sollte. Im Band IV ENTDECKEN beschreibe ich, wie Sie ihn auswählen und mit ihm zusammenarbeiten können.

Analysen bestehen aus fünf Schritten: Identifizieren, Beschreiben, Auswerten, Bewerten und schließlich das Aussprechen von Stellungnahmen und Empfehlungen. Die im Folgenden genannten Instrumente finden Sie im Band III WERKZEUGE.

1. *Identifizieren:* Welche Themen, Gebiete und Fragen wollen wir untersuchen? Zum Beispiel in der Prozessorientierung: Welche Prozesse wollen wir beschreiben? Instrumente: Kreativtechniken.
2. *Beschreiben:* Womit wollen wir die Antworten beschreiben? Zum Beispiel mit der Dauer der Prozessschritte. Instrumente: Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen.
3. *Auswerten:* Welche Analysearten und -methoden wollen wir anwenden? Wollen wir qualitative Daten aus Beobachtungen und Interviews verwenden oder quantitative Daten aus Routinedaten oder Fragebögen gewinnen oder beides? Instrumente: Kreativtechniken zur Auswahl. Ausführlich geht Band IV ENTDECKEN auf Auswahl und Umsetzung dieser Analysemethoden ein.
4. *Bewerten:* Wie wollen wir die Bewertung durchführen? Dies erfolgt mit der Beantwortung zuvor formulierter Fragen, beispielsweise: Welche Bedeutung wird Prozess X in n Jahren haben? Instrumente: Matrix, Portfolio, Pareto-Regel, ABC-Analyse.

7. Analysieren

5. *Empfehlen*: Wie können wir weiter vorgehen? Auch dies erfolgt mit der Beantwortung zuvor formulierter Fragen, beispielsweise: Können und sollten wir Prozess X ausbauen oder verlassen? Instrumente: Szenarien.

Nach jedem Schritt sollten Sie mit Ihrem Klienten in eine Reflexion eintreten und über die bis dahin gewonnenen Erkenntnisse sowie die folgenden Schritte nachdenken.

7.2. Reflexionen und die Metaebene

Als Berater, auch als interne Berater, sollten Sie in der Lage sein, immer wieder eine externe Perspektive im Sinne einer Metaebene einzunehmen. Berater müssen ihre Analyseergebnisse und Eindrücke klären und einordnen. Zum einen sollte dies mit Beratungskollegen, zum anderen auch mit dem Klienten regelmäßig im Projektverlauf in fest eingeplanten Gesprächen und zusätzlich bei Bedarf erfolgen. Dies ist Teil guter Beratungskultur. Freiberufler können sich ein Netzwerk von Kollegen aufbauen. Für die Zusammenarbeit mit dem Klienten empfiehlt es sich, im Projektverlauf von „wir“ zu sprechen und auszubalancieren, wann Sie von „unserem Unternehmen“ sprechen. Als interner Berater ist es selbstverständlich, von unserem Unternehmen oder unserer Firma zu sprechen. Externe Berater können von „dem“ oder „Ihrem Haus“ sprechen oder einfach den Namen des Unternehmens nennen.

In diesen Reflexionen sollten die Beteiligten inhaltliche und soziale Aspekte trennen. Damit verhindern Sie die Vermischung persönlicher Sym- und Antipathien mit dem fachlichen Thema. Es geht nicht darum, wer etwas macht, sondern wie und wie gut etwas erfolgt. Natürlich müssen Sie auch die soziale Ebene klären. So könnte eine Frage zum Inhaltlichen lauten: Ist das Controllinginstrument X vollständig in der IT implementiert? Auch soziale Aspekte berühren Formen der Zusammenarbeit: Wie ist es um Zuverlässigkeit und Höflichkeit bestellt? Was haben wir gut gemacht? Was können wir als Einzelpersonen und als Gruppe und Team besser machen? Wie können wir dies fördern? Ausführlich geht Band II MENSCHEN auf diese Aspekte ein.

7.3. Sie ... die Umwelt

Umwelt und somit auch die Umwelt von Unternehmen wird nach Rüegg-Stürm (2004) durch vier Bereiche geprägt, die damit zum Thema von Umweltanalysen werden: Wirtschaft, Technologie, Natur und Gesellschaft. Zur Analyse gehört auch, aus Daten der Vergangenheit zukünftige Trends abzuleiten. Es gilt, die wirtschaftliche Lage lokal und global zu betrachten. Technologische Fortschritte beziehen sich einerseits auf die Branche und zum anderen auf allgemeine, branchenübergreifende Entwicklungen. So wird das Internet der Dinge für alle Branchen und auch im Privatleben spürbar werden. Klimawandel und ökologisches Bewusstsein nehmen Einfluss auf Unternehmensstrategien. Und schließlich umfassen Umweltanalysen auch rechtliche, soziale und politische Rahmenbedingungen.

Demographie, Epidemiologie (die Verbreitung von akuten und chronischen Erkrankungen) sowie die finanzielle Lage und Bildungssituation der Bevölkerung sind in Zeiten des Fachkräftemangels und der älter werdenden Bevölkerung in Mitteleuropa in zunehmenden Maß von Bedeutung. Für Analysen des Marktes können Sie in Ihren Reflexionen dazu zwei Fragen stellen: Wer sind Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, Partner? Wer ist in welchem Umfang und auf welche Art wichtig? Michael Porter (2008) hat für den Markt fünf Triebkräfte identifiziert. Dabei sind positive, also fördernde, sowie negative, also bremsende, Kräfte möglich.

Um den Kern der Rivalität gruppieren sich vier Parteien:

- Abnehmer fragen Produkte (Waren und Dienstleistungen) nach.
- Lieferanten ermöglichen oder bremsen die eigene Fertigung.

7.3. Sie ... die Umwelt

- Neue Konkurrenten bieten gleiche Produkte an und können dadurch das Unternehmen in seiner Marktposition schwächen.
- Ersatzprodukte stellen die Bedürfnisse der Kunden mit Alternativen zufrieden.

Zum Beispiel können Sie Hörbücher nutzen statt Vorleser zu engagieren. Sie können mit Motorschienen arbeiten statt mit persönlichen Trainern. Motorschienen sind Übungsgeräte, die beispielsweise Beugung und Streckung des Kniegelenkes unterstützen. Dabei kann das Ausmaß der Bewegungen auf bestimmte Gradzahlen eingeschränkt werden. Dies ist nach einigen Operationen im Heilungsverlauf erforderlich. In der Physiotherapie achtet der Therapeut darauf, dass der Patient sein Gelenk nicht zu stark beugt oder streckt.

7. Analysieren

7.4. Akteure außen und innen

In Veränderungsprozessen, also auch in Beratungsprojekten, sollten Berater wichtige Akteure, engl. stakeholder, kennen und in ihre Arbeit einbeziehen. Diese Akteure sind Teil des Unternehmens, zum Beispiel die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungen. Weitere Akteure sind Teil der Unternehmensumwelt. Dazu zählen Kunden, Partner, Mitbewerber, Behörden und Gesellschaft. Stakeholder lässt sich auch mit Anspruchsberechtigter, Geschäftsinteressent, Interessenvertreter, Mitglied einer Interessengruppe, treuhändischer Verwahrer übersetzen (Rüegg-Stürm 2004). Beispiele für Stakeholder sind:

Kunden: Externe und interne Kunden, Nutzer, Klienten und im Gesundheitswesen Patienten.

Kapitalgeber: Banken, Kommunen, Staat, Privatpersonen, Unternehmen.

Mitarbeiter: festangestellt, befristet, freiberuflich; Akademiker, abgeschlossene Ausbildung, in Ausbildung, Praktikanten; Administration, Produktion, Dienstleistung; Frauen, Männer; Muttersprachler, Fremdsprachler; Generation X,Y,Z; Digital Natives, Immigrants, Founders.

Unterstützer: Lieferanten, Partner, Coopetition (Konkurrent und Partner); Co-Supplier (Ergänzung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots).

Gegner: Mitbewerber, Konkurrenten.

Staat: Gesetzgebung, Behörden, Ämter, öffentliche Unternehmen.

Gemeinde (engl.: community): Öffentlichkeit, Medien, gemeinnützige, nicht-staatliche Interessenvertretungen (NGO: non-governmental organization).

7.4. Akteure außen und innen

Die Identifizierung von Stakeholdern, die Stakeholderanalyse, erfolgt im Rahmen der Unternehmens- und der Umweltanalyse. Eine erste Eingrenzung können Sie beispielsweise mit Ihrem Klienten im Rahmen einer Reflexion vornehmen. Mehr zur STAKEHOLDERANALYSE finden Sie im Band III WERKZEUGE.

Im Verlauf eines Beratungsprojekts sollten Berater und Klient das Stakeholdermanagement pflegen. Unter den Stakeholdern gibt es Befürworter, Gegner und Abwartende mit unterschiedlichem Einfluss und Bedeutung. Mit dem im Band III WERKZEUGE beschriebenen Fence-Sitter-Modell und der Fence-Sitter-Matrix können Sie herausfinden, wer zu wem gehört.

Die Pflege der Beziehungen zu den Stakeholdern ähnelt der im Kapitel VORBEREITUNG vorgestellten Kundenpflege, dem Customer Relationship Management (CRM). Dies kann von einfachen Kalendern reichen, in denen einer meiner Kollegen seine Kaffee-, Essens- und Joggingtermine mit Stakeholdern einträgt, bis hin zu Web-basierten Plattformen, auf denen Sie mit Kollegen die Beziehungen und Kontakte zu Ihren Stakeholdern dokumentieren – damit nicht zwei Berater in einem Projekt sich um denselben Stakeholder bemühen und einen anderen vergessen.

7.5. Wir ... das Unternehmen

Unternehmensanalysen können Sie in jeder Organisation durchführen, seien es Firmen, Vereine, Stiftungen, Behörden oder andere Institutionen. Das Vorgehen basiert auf Modellen und Konzepten. Das Neue St. Galler Management Modell (NSGMM) und andere Modelle bieten einen guten Zugang zur Unternehmens- und Umweltanalyse. Rüegg-Stürm (2004 u.a.), Fink (2009), Fischer (2009) und viele andere Autoren bieten ausführliche Theorien, Konzepte und Anleitungen zu Unternehmens- und Umweltanalysen.

Der Klassiker: Strukturen, Prozesse und Ergebnisse

Avedis Donabedian (1966) hat für die Beurteilung von Qualität die Cluster Strukturen, Prozesse und Ergebnisse bekannt gemacht. Diese Betrachtungsart ist auch in Unternehmensanalysen sinnvoll, denn letztlich geht es um die Qualität des Unternehmens.

Strukturen: Leitung, Bereiche, Abteilungen, Verantwortliche, Mitarbeiterzahlen (Anzahl von Personen, Vollzeitkräften, Teilzeitkräften), Berufsgruppen, Qualifikationen (Aus- und Weiterbildungen) et cetera.

Prozesse: Leistungen, Budgets (Gesamtunternehmen, Bereiche, Abteilungen), Projekte, Routineabläufe et cetera.

Ergebnisse: Stückzahlen, Erfolge (Gewinnerhöhung, Kundenzuwachs, gesteigerte Kundenzufriedenheit) et cetera.

Wie eingangs erwähnt sollten Unternehmensanalysen stets in Bezug auf die Umwelt erfolgen. Es geht zum einen um das, was das

Unternehmen ausmacht, seine Werte, Normen und Ziele. Dies ist Gegenstand von Kulturanalysen. Zum anderen untersuchen Sie den Markt, Kernkompetenzen, Kernprozesse und die Finanzen. Diese Gebiete sind auch Thema der Balanced Scorecard (BSC).

Methoden: Auf die Frage kommt es an

Die Balanced Scorecard ist ein von Kaplan und Norton (1996) entwickeltes ganzheitliches Instrument zur Unternehmenssteuerung. Dieses Modell nutze ich sowohl in der Formulierung von Zielen und Strategien als auch in der Unternehmens- und Umweltanalyse (Band III WERKZEUGE).

Zentral stehen Vision und Strategie. Mit Vision ist das Zukunftsbild gemeint, das ein Unternehmen von sich hat. Um das Zentrum sind vier Perspektiven angeordnet. Sie beschreiben für das Unternehmen Finanzen, Markt, Prozesse und Potential. Zum Potential zählen auch Mitarbeiter. Jede dieser Perspektiven hat vier Dimensionen: Teilziele mit kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen zur Messung, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels. Zu den vier Perspektiven stellen Kaplan und Norton jeweils eine leitende Frage (Kaplan/Norton 1996; Übersetzung aus Ulich/Wülser 2010).

Financial: To succeed financially, how should we appear to our shareholders? – Finanziell: Wie wollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziell Erfolg zu haben?

Customer: To achieve our vision, how should we appear to our customers? – Kunden und Markt: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

7. Analysieren

Internal business processes: To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at? – Interne Prozesse: In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um Teilhaber und Kunden zu befriedigen?

Learning and Growth: To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve? – Lernen und Entwicklung: Wie können wir unsere Wachstums- und Entwicklungspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Der Zugang zur BSC fällt den meisten Menschen leicht, da die BSC mit maximal zwanzig Kriterien – „20 is plenty“ – übersichtlich bleiben kann.

In einer Organisationsanalyse dient die Beantwortung der vier Fragen zum Kennenlernen und Beschreiben: wofür steht diese Organisation? Wie arbeitet sie? Daraus entwickeln sich weitere Fragen. Je nach Fragestellung kommen unterschiedliche Methoden zur Anwendung. Diese finden Sie – falls nicht anders angegeben – im Band III WERKZEUGE.

Werte und Normen: Wofür steht das Unternehmen? Welche Art von Profit strebt es an? Wie sieht es seine Verantwortung gegenüber seinen Kunden, Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt? Modell: Product People Planet. Methoden: Beobachtung, Interviews, Workshops, Open Space und World Café.

Zukunftsbild und Ziele: Wo will das Unternehmen hin? Modelle: Lernende Organisation, Change Management. Methoden: wie oben.

Branche und Markt: Wer sind seine Kunden, Mitbewerber, Lieferanten und Partner? Wer ist in welchem Umfang und auf

7.5. Wir ... das Unternehmen

welche Art wichtig für das Unternehmen? Modell: Triebkräfte nach Porter. Methoden: Stakeholderanalyse, ABC-Analyse, Matrices und Portfolios.

Kernkompetenzen: Welche Kompetenzen hat das Unternehmen, die Wert schaffend für den Kunden sind? Modell: Neues St. Galler Management Modell mit dem Fokus Ressourcen und einzigartige Fähigkeiten. Methoden: wie „Werte und Normen“ plus einer Dokumentenanalyse, die aus der Untersuchung von Geschäftsberichten, Publikationen und Berichten in den Medien bestehen kann.

Kernprozesse: Welche Kernprozesse hat das Unternehmen? Modell: Prozessorientierung. Methoden: ABC-Analyse, Matrices, Portfolios und Prozessbeschreibungen.

Kosten und Erträge: Wie steht es in den Kernprozessen um Kosten und Erträge? Vorgehen: Kosten zuordnen, Verbesserungspotentiale identifizieren (Fischer 2009).

Umwelt und das Unternehmen: Wo steht das Unternehmen im Vergleich zu anderen? Methode: Benchmarking.

Einige Methoden liefern zählbare Ergebnisse, anderes lässt sich nur mit Worten beschreiben.

„Harte“ und „weiche“ Daten

Analyseergebnisse lassen sich nur zum Teil quantitativ in Zahlen ausdrücken. Hierzu zählen Kosten und Erträge. Andere Antworten bestehen aus Beschreibungen. So kann ein Unternehmen seine Zukunftsbilder und Ziele, Werte und Normen und auch Strategien

7. Analysieren

zunächst einmal nur mit Worten ausdrücken und daraus Schlussfolgerungen ziehen. Es handelt sich um qualitative Daten. Sie werden aus Beobachtungen und Interviews und mittels Fragebögen, die Skalierungen anbieten, gewonnen. Skalierungen erlauben eine Quantifizierung. Diese ist vor allem bei Beobachtungen über längere Zeiträume von Monaten bis Jahren hilfreich, um damit Trends und Entwicklungen auch in „weichen“ Faktoren ermitteln zu können. Über ökonomisch orientierte Aspekte hinaus ist es gerade für externe, aber auch für interne Berater wichtig, zu verstehen, wie ihr Auftraggeber „tickt“.

7.6. Den Klienten verstehen

Um den Klienten gut beraten zu können, müssen Berater ihn verstehen. Unternehmen sind – wie gesagt – soziotechnische Systeme, die sich gut durch die Untersuchung von Rollen, Aufgaben, Machtbefugnissen, Interessen, Beziehungen und Handlungsmustern erschließen lassen. Dies ist Thema von Kultur- und anderen soziologischen Analysen, die Sie auch als Berater durchführen können sollten.

Offen sein

Analysen erfordern Offenheit, Unvoreingenommenheit und Neutralität. Also sollten Berater sich ihrer eigenen Unzulänglichkeiten bewusst sein. Jim Collins (2005) hat durch seine Untersuchungen erfolgreicher Unternehmen gezeigt, dass exzellente Führungskräfte sich neben Entschlossenheit durch Demut auszeichnen. Demut steht auch Beratern gut.

In der qualitativen Forschung formulieren Sie zu Beginn eines Projekts Ihr Wissen, Ihre Erfahrungen und Ihre positiven und negativen (Vor-)Urteile. Es ist wichtig, dieses eigene Vorverständnis zu kennen und es aufzuschreiben. Durch die Formulierung werden Ihnen Hindernisse und Möglichkeiten Ihrer Arbeit deutlich. Band IV ENTDECKEN beschreibt, wie Sie dabei vorgehen können. Folgende Annahmen möchte ich Ihnen für Ihre Reflexionen anbieten. Sie sollen Sie als Berater darin unterstützen, Ihre Klienten besser zu verstehen.

7. Analysieren

Annahme 1: Berater laufen Gefahr, den Klienten nicht zu hören, sondern vor allem eigene Botschaften und Lösungen zu verkünden. In der Kommunikationstheorie hat Paul Watzlawick hierzu fünf Axiome geprägt, unter anderem das der symmetrischen und der komplementären Kommunikationsabläufe (Watzlawick/Beavin/Jackson 1969). Hierauf geht das Kapitel MIT-EINANDER REDEN im Band II MENSCHEN genauer ein.

Annahme 2: Berater übernehmen Denk- und Verhaltensmuster des Klienten. In der Psychologie nennt sich dies Übertragung.

Annahme 3: Berater gehen davon aus, dass Klienten Lösungen wollen. Doch darum geht es nur vordergründig. Dahinter stecken Werte, Normen, Visionen, Ziele und die Arten, wie das Unternehmen Entscheidungen trifft. Um – wie im Kapitel ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN beschrieben – einen Zugang zum Klienten zu finden, verwende ich gerne das Bild der Druse: außen der vordergründige Alltag, innen die „Schätze“.

Annahme 4: Berater konzentrieren sich auf Zahlen und Fakten. In der Zusammenarbeit geht es nur zu einem kleinen Teil um Fakten. Den weitaus größeren Anteil bilden soziale Beziehungen und Gefühle. In der Kommunikationstheorie und im Konfliktmanagement ist dazu das Eisberg-Modell entstanden. Nur der kleinere Teil, die Fakten, sind oberhalb der Meeresoberfläche und somit leicht zu erkennen – relativ leicht, wie das Beispiel der „Titanic“ gezeigt hat.

Muster finden

Die Untersuchung von Rollen, Aufgaben, Machtbefugnissen, Interessen, Beziehungen und Handlungsmustern im Unternehmen des Klienten sollte mit Fokus auf das anstehende oder laufende Projekt erfolgen. Die folgenden Fragen beziehen sich sowohl auf das Unternehmen des Klienten, als auch das des Beraters, da Berater die Muster ihrer Klienten übernehmen (können) und umgekehrt. Indem Berater beide Organisationen untersuchen, können sie erkennen, wo die Berater dem Klienten ähneln oder sich angleichen und wo nicht.

- Wer – beim Klienten und bei den Beratern – hat welche Rolle, Aufgaben, Machtbefugnisse und Interessen? Vordergründig und hintergründig.
- Wer steht zu wem in welcher Beziehung? Formell und informell. Tipp: Skizzieren Sie ein Netz mit Knoten, die die Menschen darstellen, und Linien, die für Beziehungen stehen.
- Wie ist der Austausch, die Kommunikation organisiert? Formell und informell, allgemein und in Bezug auf dieses Projekt, intern und zum Berater, beziehungsweise zum Klienten.
- Wie erfolgen Entscheidungen? Wer entscheidet wann mit wem und wo? Sie kennen das Klischee des Golfplatzes. Es ist keines.
- Wie werden Entscheidungen dokumentiert und umgesetzt? Wer wann mit wem?
- Wie werden Umsetzungen kontrolliert und gesteuert? Wer wann mit wem?

7. Analysieren

Zur Beantwortung dieser Fragen sind folgende Schritte hilfreich:

1. Fragen formulieren.
2. Analyse öffentlich und auch intern in der Beratungsfirma und beim Klienten zugänglicher Informationen: Internetauftritte, Geschäfts- und Projektberichte, ...
3. Fragen ergänzen.
4. Auswahl von und Kontaktaufnahme zu Gesprächspartnern – unter anderem sind dies der Auftraggeber, ein interner Ansprechpartner, Projektleiter und/oder Verantwortlicher, in dessen Bereich oder Abteilung das Beratungsprojekt angesiedelt ist.
5. Beobachtungen und Interviews oder gleich ein Walk and Talk.

Walk and Talk ist eine Mischung aus Gesprächen, Begehungen, Beobachtungen und Workshops, die vor allem für Kulturanalysen geeignet sind, wie sie der folgende Abschnitt beschreibt. Ein Walk and Talk eignet sich außerdem für die Untersuchung von Projekten, Arbeitsklima, Nutzer- und Kundenbedürfnissen und vielem mehr. Ausführlich können Sie den Walk and Talk – Sie ahnen es – im Band IV ENTDECKEN kennenlernen.

In der Auswahl der Gesprächspartner im vierten Schritt sollten Sie den Fokus auf Menschen legen, die etwas zum Unternehmen, der Geschichte des Projekts und zum Inhalt des Auftrags sagen können und wollen. Im fünften Schritt sollten Sie Ihr Augenmerk vor allem auf Werte, Normen, Ziele, Entscheidungen, soziale Beziehungen mit Rollen, Aufgaben, Macht und Interessen richten.

Pars pro toto – Aus einem Teil das Ganze erkennen

Wenn Sie dem pars-pro-toto-Prinzip (lateinisch: ein Teil [spricht] für das Ganze) folgen wollen, können Sie zum Beispiel eine Routinebesprechung verfolgen:

- *Häufigkeit, Dauer, Zeitpunkt:* Zum Beispiel wöchentlich, eine Stunde, montags von zehn bis elf Uhr.
- *Verlauf:* Zum Beispiel moderiert mit Einleitung, Themen-Agenda und Schluss.
- *Konzentration:* Die Beteiligten sprechen über das Thema, schweifen nicht ab.
- *Kommunikation:* Zum Beispiel wertschätzend, offen, zuhörend oder profiliert, laut, schnell?
- *Entscheidungen:* Hierarchisch oder im Konsens; erfolgen sie überhaupt in der Besprechung oder eher informell?
- *Dokumentation:* Gibt es sie? In welcher Qualität? Verwenden die Beteiligten sie für ihre Arbeit?
- *Reflexion:* Denken die Teilnehmer über ihre Arbeit und ihre Zusammenarbeit in der Besprechung nach? Letzteres muss nicht in jedem Treffen erfolgen, also lässt sich aus der Beobachtung einer Besprechung hierzu wenig sagen.

Daten erheben Sie – wie gesagt – durch die Untersuchung von Internet- und Intranetauftritten, Geschäftsberichten und anderen Dokumenten, Beobachtungen, Gesprächen und Interviews und in Fragebogenaktionen. Bei den Gesprächen mit dem Auftraggeber und seinen Mitarbeitern ist zu überlegen, ob und welche als Interviews erfolgen sollten. Leitfadengestützte, aufgezeichnete und

7. Analysieren

sorgfältig ausgewertete Interviews enthalten einen Schatz von Informationen und Ideen zur Bearbeitung von Problemen und Aufgaben. In Workshops können Berater mit Mitarbeitern des Klienten Analysen gemeinsam durchführen.

Daten individuell erheben

Unternehmensanalysen folgen gewissen Grundsätzen. Schneiden Sie sie jeweils auf den Klienten, den Auftrag und den Kontext, die Branche, zu. Keine Analyse gleicht der anderen, ebenso wenig wie ein Klient einem anderen vollständig entspricht. Außerdem können Sie im Sinne des Action Research und dem Motto „Der Klient kennt die Lösung“ auch die Schritte der Wertschätzenden Erkundung nutzen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen ihre Kollegen interviewen lassen. Wenn Sie die in diesem Abschnitt vorgestellten Fragen in eine Kulturanalyse einfließen lassen, wie sie der folgende Abschnitt beschreibt, können Sie ein sehr umfassendes Bild von einem Unternehmen erhalten. Umfassend, aber nicht unbedingt vollständig. Dessen sollten sich Berater stets bewusst sein.

7.7. Kulturanalyse bei den Maschbas

Ein Investor hat ein mittelständisches Unternehmen in der Maschinenbaubranche gekauft. Das Unternehmen stellte sich daraufhin folgende Fragen: Welche Geschäftsfelder wollen wir ausbauen, welche verlassen? Wie gehen wir nach innen und außen in unserer Kommunikation vor? Welche Ängste und Hindernisse bestehen? Daraus ergaben sich weitere Fragen: Wie können wir mit Ängsten umgehen? Wie können wir unsere Mitarbeiter für eine zunehmende Arbeitsdichte und neue Arbeitsthemen gewinnen? All diese Fragen mündeten in zwei Fragen: Wie viel Veränderung halten wir aus? Wie können wir gestaltend damit umgehen?

Zur Bearbeitung dieser Frage zog die Geschäftsführung eine externe Beraterin hinzu. Solche Phasen der Neuorientierung und Implementierung neuer Arbeitsweisen und Prozesse erfordern die Hinterfragung und Neubewertung von Zielen, Werten und Verhaltensweisen. Diese spiegeln sich unter anderem in der Unternehmenskultur und in Subkulturen einzelner Gruppen wider. In der Vorbereitung auf die Bearbeitung der Frage „Wie viel Veränderung halten wir aus?“ führte die Beraterin eine Unternehmensanalyse durch, die auch die Unternehmenskultur zum Gegenstand hatte. Edgar Schein (1985) entwickelte den Ansatz, nach dem sich Unternehmenskultur in formulierten Werten, Verhaltensweisen und Annahmen äußert (engl.: *expoused values; behavioral regularities; tacit, shared assumptions*).

Die Beraterin arbeitete mit diesem Ansatz und stellte für die Beobachtungen, Gespräche und Interviews eine Liste von Kriterien zusammen, deren Ausprägung sie mit einer fünfstufigen Skala versah. Auf die Anwendung eines Fragebogens bei den Mitarbeitern verzichtete sie, da ein solcher Fragebogen sehr viele Fragen bei den Menschen auslöst und zu Missverständnissen führen kann, wenn

7. Analysieren

Berater und die Mitarbeiter des Klienten noch nicht miteinander vertraut sind. Folgende Kriterien kamen in der Analyse zur Anwendung:

- *Führungskräfte und Mitarbeiter:* Kleidung, Umgangston, Gesprächskultur, Sprüche und Geschichten (Narrative), Muster.
- *Mitarbeiterorientierung:* Transparenz, Wertschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, Vielfalt.
- *Kundenorientierung:* Verständnis, Service.
- *Orientierung auf Partner und Zulieferer:* Kommunikation, Kooperation, Zuverlässigkeit, offen für Neues.
- *Orientierung auf Mitbewerber:* „Feind“ oder möglicher Partner.
- *Bewusstsein zur Qualität:* Kosten, Termine, Strukturen, Prozesse, Ergebnisse.
- *Prozess- und Veränderungsdenken:* vertraut, nicht vertraut; angenehm, unangenehm.
- *Organisationales Lernen:* Werte, gemeinsame Zukunftsbilder, Ziele, mentale Modelle, Lernen im Team, persönliche Verantwortung und Entwicklung, ganzheitliches, systemisches Denken. Diese werden deutlich unter anderem durch Offenheit, Reflexionsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Zielorientierung, Weiterbildungen, Experimente, Flexibilität, Technologieorientierung.

Die Erkenntnisse aus den Beobachtungen, Gesprächen und Interviews verwendete die Beraterin zur Bildung von Annahmen und Hypothesen, aus denen sie ihr weiteres Vorgehen in der Arbeit

7.7. Kulturanalyse bei den Maschbas

mit dem Klienten entwickelte. Der nächste Schritt war die Durchführung eines Workshops mit Geschäftsführung, Führungskräften und Experten zur Explizierung von Zukunftsbildern, Werten und Normen und zur Formulierung von Zielen und Strategien (explicare – lat.: erklären, erläutern).

Die Leistung des Klienten liegt in diesem Beispiel darin, die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg eines Veränderungsprozesses zu erkennen und für die Arbeit an diesem Thema einen Berater hinzuzuziehen. Berater brauchen für Unternehmensanalysen, die aus solch einem ein- bis zweitägigen Walk and Talk, also Gesprächen, Besichtigungen und Beobachtungen, bestehen, hohe Methodensicherheit und physische und psychische Ausdauer.

Es empfiehlt sich, den Klienten für diese Begehungen um die Begleitung durch einen Mitarbeiter zu bitten. Mit diesem internen Ansprechpartner können Sie die Begehung vorbereiten, durchführen und reflektieren. Seine Begleitung kann die Skepsis von Mitarbeitern verringern. Er benachrichtigt die Gesprächskandidaten und vereinbart Zeiträume mit ihnen, zu denen Sie dort vorsprechen können. Jeweils am selben Abend einer Begehung ist es unbedingt angeraten, die Notizen des Tages zu sortieren und zu übertragen, sei es handschriftlich in ein Notizbuch oder digital in einen Rechner. Der Nutzen aus solchen Begehungen kann sehr hoch sein. Sie gewinnen in kurzer Zeit ein umfassendes Bild vom Unternehmen.

7.8. Analyse ist auch Intervention

In dem Moment, in dem Sie Menschen beobachten, ihnen Fragen stellen und zuhören, verändert sich das Umfeld und die Menschen handeln anders. Sie „gehen“ mit Ihrer Analyse „dazwischen“ und lösen etwas aus: intervenire bedeutet auf Latein dazwischengehen. Dies wird Hawthorne-Effekt genannt, der im Verhalten von Arbeitern in den Hawthorne-Werken in Illinois in den 1920er Jahren beobachtet wurde (Roethlisberger und Dickson 1939). Werner Heisenberg hat dies in der Quantenphysik ebenfalls in den 1920er Jahren herausgearbeitet (Heisenberg 1927). Er hat festgestellt, dass man durch die Messung selbst das Ergebnis beeinflusst. Dies können Sie auch in der Arbeitswelt beobachten.

Scheinwelten: Schnelligkeit, die keine ist

Ein Unternehmen will die Bearbeitung von Kundenanfragen verbessern. Systeme, in denen Mitarbeiter dies dokumentieren, heißen Issue-Tracking-Systeme oder auch Serviceticket-Systeme. Wenn die Dauer der Ticketbearbeitung als Kennzahl gilt, werden die Mitarbeiter die Tickets möglichst rasch schließen wollen. Eine Möglichkeit ist, die Arbeit tatsächlich zu beschleunigen. Ein anderer Weg ist, Arbeitsaufträge für die eigentliche Problembehebung zu schreiben und die Anfrage aus dem System herauszunehmen, also auch zu „schließen“. Dann ist das Ziel, möglichst kurze Ticketbearbeitungszeiten zu haben, nur scheinbar erreicht.

Ein anderes Beispiel dazu hat Jerome Herbert Skolnick bereits in den 1960er Jahren beschrieben. Polizisten, die nach der Quote ihrer Aufklärungsergebnisse beurteilt wurden, eröffneten weniger Ermittlungsverfahren (Skolnik 1966).

Manipulation verhindern

Berater müssen sich dieser Gefahren der Manipulation bewusst sein. Sie können und sollten den Hawthorne-Effekt für sich und für den Klienten positiv nutzen. Sie moderieren zum Beispiel Workshops und Großgruppenveranstaltungen. Mit Ihrer Moderation können Sie die Aktivität und das Engagement der Beteiligten anspornen. In der Organisationsentwicklung macht sich die Wertschätzende Erkundung diesen Effekt durch einen durchgehend positiven Ansatz zunutze.

Wenn – wie im Kapitel ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN beschrieben – Experten aus dem Unternehmen die Formulierung der Analysefragen und der Auswahl, der Erhebung und der Auswertung von Kriterien und Kennzahlen im Sinne des Action Research aktiv mitgestalten, sind sie mitten drin im Veränderungsprozess und machen ihn sich in der Regel auch zu eigen. Die Compliance, also das Aufgabenerfüllen, kann zum Commitment, also zur Überzeugung und zur Selbstverpflichtung werden.

Dieser Ansatz ist in meinen Augen so bedeutend in der Beratung, dass ich den vierten Band ENTDECKEN unter das Motto „Jede Analyse ist eine Intervention“ gestellt habe. Dort erfahren Sie mehr zum Hawthorne-Effekt und den Umgang damit.

Nachdem der Klient – mit Unterstützung des Beraters – Ziele und Strategien unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Umwelt-, Stakeholder- und Unternehmensanalysen beschrieben hat, folgt die Planung des Beratungsprojektes.

8. Planen



8. Planen

8.1. Design und Architektur

Always plan ahead. It wasn't raining when Noah built the ark.
(Richard Cushing, 1895–1970)

Dieses und noch weitere schöne Zitate zum Planen finden Sie im Blog von Ormond Rankin (2012). Im Verlauf von Projekten wird immer etwas Unvorhergesehenes passieren. Am Anfang kennen Sie vielleicht das Ziel, aber noch nicht alle Teilziele. In der Planung müssen Klient und Berater eine Balance zwischen Detail und Übersicht finden. Die Übergänge von der Strategieformulierung und Maßnahmenauswahl zur Planung sind fließend. Stets denken die Beteiligten auch schon daran, in welchem Zeitraum und mit welchen Ressourcen sich Strategien und Maßnahmen wohl erfolgreich umsetzen lassen. Diese grobe Einschätzung gilt es, in der Planung schärfer zu konturieren. Dies geschieht mit Planungsinstrumenten, von denen die Expertenschätzung eines der Wichtigsten ist. Schätzungen sind sehr solide und zuverlässige Werkzeuge, wenn Sie sie methodisch und fundiert durchführen.

Schätzungen schätzen lernen

Wenn ein Experte oder eine Führungskraft sagt „Ich habe das so im Gefühl“, müssen sie mit einer eher abwehrenden Reaktion rechnen. „Können Sie das belegen? Haben Sie Zahlen dazu?“ Statistiken sind zeitaufwändig und es lässt sich auch nicht alles mit Zahlen belegen. Berater können die Fundiertheit der Methode Schätzungen am Beispiel der Delphi-Technik erläutern. Die Delphi-Technik ist ein mehrstufiges Schätzverfahren, das mit einem Konsensus der beteiligten Experten schließt. Der vierte Band ENTDECKEN stellt die Delphi-Technik ausführlich vor.

Zunächst einmal lasse ich Experten Schätzungen zu einem Thema vornehmen, zu dem ich „harte Zahlen“ zur Verfügung habe. Beispiele sind – jeweils auf das Land bezogen, in dem ich berate – Anteil mittelständischer Unternehmen am Arbeitnehmerbestand oder am Bruttosozialprodukt, Anzahl der Krankenhäuser oder Verteilung der Krankenschreibungen auf Diagnosen wie Herz-Kreislauf, Infektionen, Bewegungsapparat, psychische Erkrankungen. Die hohe Trefferquote und die Geschichte der Delphi-Methode überzeugt die Schätzenden. Der nächste Schritt sind dann Schätzungen zur eigenen Branche und zum eigenen Unternehmen.

Entwerfen

Indem Klient und Berater gemeinsam die Umsetzung des Beratungsprojekts planen und vom Auftraggeber abnehmen lassen, können sie sowohl in der Breite als auch an der Spitze des Unternehmens die Akzeptanz für das Projekt fördern. Dazu entwickelt der Klient mit den Beratern die Architektur des Projekts. Diese Skizze bildet eine Basis für weitere Gespräche und Entscheidungen zwischen Klient und Berater und innerhalb des Unternehmens. Es geht um Veränderung. Daher nenne ich diese Skizze auch Architektur eines Veränderungsprozesses. Abbildung 8.1 zeigt ein Beispiel. Nach der Festlegung von Ziel und Strategie folgt die Skizzierung von Maßnahmen, Beteiligten und Zeitverläufen. In der Skizze zur Architektur sind Schritte, auch parallele, Beteiligte und Meilensteine enthalten. Dazu gehören

- *Zieldefinition, Strategieentwicklung, Entscheidungen:* Workshops, Open Space, ...
- *Analysen:* Berichte, Interviews, ...
- *Hypothesenbildungen:* Was ist warum wie?

8. Planen

- *Kommunikation*: Kick-offs, Open Space, World Café, Workshops, Routinebesprechungen, Intranet, Web 2.0 ...
- *Reviews und Reflexionen*: in Gesprächen, Team-Reviews, Coachings, Abschlüssen, ...

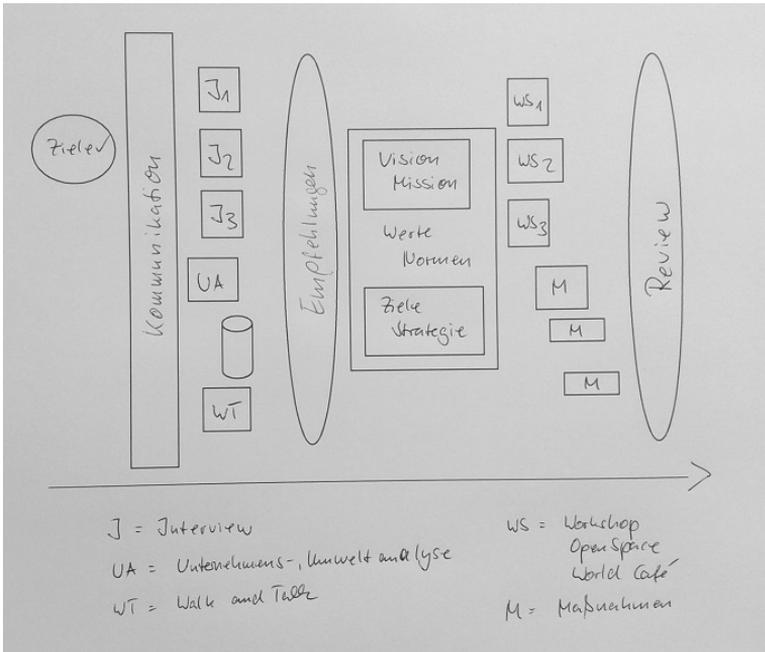


Abbildung 8.1.: Skizze zur Architektur eines Veränderungsprozesses

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte (chinesisches Sprichwort). Die Aussagekraft von Skizzen und anderen Visualisierungen wie Fotos und Collagen ist auch nach Wochen und Monaten noch

8.1. Design und Architektur

hoch. Nehmen Sie diese und andere Skizzen der Projektbeteiligten in die Projektdokumentation auf, am besten in ein Wiki oder einen Blog auf einem Projektserver. Dann können der Klient und Sie immer wieder damit arbeiten.

Die Planung sollte das gesamte Projekt in seinen großen Abschnitten mit Meilensteinen und den dazu jeweils angestrebten Ergebnissen und Terminen enthalten. Sie sollten nur den ersten Teil detailliert planen. Es wird vieles passieren, das die Beteiligten in ein paar Wochen oder Monaten mitberücksichtigen müssen. Dazu zählen unter anderem Personalwechsel, technische oder rechtliche Neuerungen und sogar Änderungen an Projektauftrag und Projektziel.

Allerdings kann es sein, dass der Auftraggeber eine detaillierte Planung erwartet, zum Beispiel, wenn er in der Software-Entwicklung die Anwendung des V-Modells fordert. Hier ist Fingerspitzengefühl und vor allem fachliche Expertise erforderlich, um die Lücke zwischen Planung und Flexibilität zu schließen (Larman/Basili 2003). Diese Agilität findet seit der Ausformulierung des Agilen Manifests (Beck et al. 2001) und mit der (Weiter-)Entwicklung der agilen Methoden in der Software-Entwicklung und im Projektmanagement zunehmende Verbreitung.

Die Informationstechnologie kann Planung hervorragend unterstützen – oder in die Verzweiflung treiben. Um Letzteres zu vermeiden oder gar zu verhindern muss IT nachvollziehbar, ihre Leistungen messbar und ihre Performance, also tägliche Umsetzung, agil werden (von Rennenkampff 2015). Ganz im Sinne der Organisationsentwicklung, vor allem der Wertschätzenden Erkundung, betrachtet auch von Rennenkampff die Ressourcen eines Unternehmens. Sie alle fragen: Was haben wir? Worauf können wir aufbauen? Bevor es um die Bestandteile eines Plans geht, möchte ich auf diese Fragen eingehen.

8.2. Ressourcen orientierte Sichtweise

Unnachahmlich, nicht ersetzbar und nicht mobil

Drei Eigenschaften von Ressourcen können einer Organisation nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen (Wade/Hulland 2004). Sie sind unnachahmlich, nicht ersetzbar und nicht mobil.

Unnachahmliche Ressourcen

- Einzigartige historische Entwicklung – Beispiele: Charité Berlin, Harvard University, katholische Kirche, Greenpeace, NASA, ...
- Ursache und Wirkung sind unklar – Beispiel Greenpeace: Ausdauer, Öffentlichkeitsarbeit, rechtliche Konstruktion (es handelt sich um eine Stiftung niederländischen Rechts), Wirtschaftlichkeit, zur richtigen Zeit am richtigen Ort, Netzwerke, ...
- Sozial – persönliche Beziehungen und der Ruf einer Organisation schaffen Vertrauen oder eben auch nicht: *ist der Ruf erst ruiniert ...* (anonym). Vertrauen und Reputation sind das wichtigste Kapital von Organisationen.

Nicht ersetzbare Ressourcen

- Zum Beispiel Herstellungsverfahren und Rezepte, wie für einen Klassiker unter den Brausegetränken: Es gibt etliche Versuche, das Rezept nachzuahmen.

Nicht mobile Ressourcen

- Erfahrung: „Gehen Sie zu einem jungen Zahnarzt und einem alten Juristen.“ Kennen Sie den Satz?

8.2. Ressourcen orientierte Sichtweise

- Spezialwissen – Beispiele: in der Medizin, im Handwerk und in vielen anderen Branchen.
- Unternehmenskultur – Beispiel: Buurtzorg, ein Unternehmen, in dem die Mitarbeiter selbst ihre Arbeit managen. Buurtzorg ist noch viel mehr, nachzulesen unter anderem bei Laloux (2014).
- Markenimage – Beispiele: Die Welt ist voll davon. Ihnen fallen sicher etliche ein.

Maschinen und anderes Material zu kaufen, ist leicht. Erfahrung und Spezialwissen sind schwer zu erwerben, aber es ist machbar. Unternehmenskultur und Markenimage sind nahezu unübertragbar. Es macht also Sinn, sich der Ressourcen der Organisation bewusst zu sein oder zu werden und diese zu stärken. Der Alltag sieht oft anders aus. Menschen kämpfen um Ressourcen für ihre Projekte und Routineaufgaben. Dabei verbrauchen sie wiederum viele Ressourcen, wie Zeit, Energie, Kreativität und Motivation.

Project on the Rocks

Stellen Sie sich vor, in Ihren Projekten würden Sie nicht mehr um die erforderlichen Ressourcen kämpfen, wie Zeit, Mitarbeiter, Geräte und natürlich auch Geld. Der Kampf darum wird übrigens von Macht- und Beziehungselchen bestimmt, die Sie im Band II MENSCHEN im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT näher kennenlernen können. Stattdessen hält Ihr Unternehmen genügend Ressourcen vor. Die Mitarbeiter können Projekte und Routineaufgaben immer mit einem Reservepolster ausführen. Sie kennen das: Wenn Sie hungrig einkaufen gehen, wird es in der Regel mehr, unvernünftig und teuer. Also sorgen Sie meistens dafür, dass Ihre Vorratskammer gefüllt ist.

8. Planen

Wir wissen, dass es Sinn macht, in Projektplänen, Prüfungsvorbereitungen und anderen Vorhaben zwanzig Prozent und mehr der vorgesehenen Zeit als Puffer vorzuhalten. Dies gilt auch für die anderen Ressourcen. Also liegt die Idee nahe, in einem Unternehmen, in dem die Menschen vor Arbeit und Engpässen kaum noch klar denken und handeln können, Projekte auf Eis zu legen und nach und nach wieder zu aktivieren. Die, für die die Kraft nicht mehr reicht, bleiben im Eisschrank. Die Metapher des Kühlschranks haben Wolfram Müller und Alexander Krieg auf einem Open Space der Konferenz PVM2015 vorgestellt (Blog vom 04.11.2015). Ich gehe noch ein wenig weiter und nenne es „Eisschrank“, denn das erfordert behutsames Auftauen.

Vom Fluch zum Segen: Leere Betten

Eine Ressourcen orientierte Sichtweise wünsche ich mir für Krankenhäuser. Die *Pfadfinder* können das, doch der Alltag in anderen Krankenhäusern sieht oftmals anders aus. Wenn die Unternehmenssteuerung darin besteht, eine Bettenauslastung zu hundert Prozent zu erreichen und entsprechend vergangener Belegungszahlen ihre Bettenzahl kürzt, müssen sich Ärzte und Pflegepersonal vor allem in den Nachtstunden und am Wochenende damit herumschlagen, irgendwo noch ein Bett für einen Patienten zu finden. Es ist dann gar nicht so selten, dass Patienten auf Fluren schlafen – wenn sie es denn können. In der Hoffnung, dass am Morgen Patienten möglichst rasch entlassen werden, damit sie in ein Zimmer kommen.

Kein Hotel arbeitet so. Schon gar nicht die Hotels, deren Management sich bewusst ist, dass das Wohlbefinden ihrer Gäste über den Erfolg des Hotels entscheidet. Warum also nicht auch Krankenhäuser? Leere Betten sind keine Ressourcenfresser. Ausgeruhtes Personal ebenso wenig. Im Gegenteil: es ermöglicht eine hochwertige

8.2. Ressourcen orientierte Sichtweise

und damit ressourcenschonende Versorgung der Patienten. Meine Empfehlung lautet daher: zehn Prozent leere Betten. Damit die Patienten nicht im Eisschrank landen. Wie andere Veränderungen erfordert auch das Einführen einer solchen neuen Sicht- und Managementweise eine agile und damit flexible Planung mit all ihren Bestandteilen.

8.3. Bestandteile eines Plans

In einer Planung sind enthalten: Ziele und Teilziele, Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen für das Projekt-Controlling, Rollen, Aufgaben und Profile der Beteiligten, Instrumente der Zusammenarbeit, Dokumentation und Kommunikation und Voraussetzungen hinsichtlich Technik, Zeit, Finanzen et cetera.

Vom Ziel bis zu den Voraussetzungen

In der Planung sollten auch mögliche Hindernisse und Engpässe Erwähnung finden.

Ziele und Teilziele: Diese müssen einfach, klar und nachvollziehbar formuliert sein. Dies gelingt besonders gut, wenn Sie „smarte Ziele“ formulieren.

Indikatoren, Kriterien, Kennzahlen: Klient und Berater müssen bereits bei der Planung Bandbreiten angeben, innerhalb derer das Projekt oder seine Teilziele als erfolgreich bewertet werden. Dies geschieht mittels Indikatoren, Kennzahlen und Grenzwerten für die Bereiche Zeit, Kosten und Ergebnisse.

Rollen, Aufgaben und Profile der Beteiligten: Hierzu zählen sowohl die Berater als auch die Mitarbeiter des Auftraggebers, die in diesem Projekt aktiv werden. Dies ist ein guter Einstieg, um festzustellen, ob der Auftraggeber seinem Personal genügend Zeit und Vollmachten einräumt, um effektiv und effizient am Projekt mitzuwirken.

Instrumente der Zusammenarbeit: Dazu gehören unter anderem Besprechungen, Workshops und Großgruppenereignisse. Für diese gilt es, Zweck, Zeitpunkte, Dauer und Teilnehmer zu beschreiben.

8.3. Bestandteile eines Plans

Dokumentation und Kommunikation: Hierfür müssen Zweck, Arten, Umfang, Anlässe, Zeitpunkte, Autoren und Adressaten definiert sein.

Voraussetzungen: Diese können Zeit, Technik, Finanzen, Kommunikation und natürlich vor allem Menschen betreffen. Stehen die Experten zur Verfügung, die für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts erforderlich sind? Oder müssen sie sich aus ihrer Arbeit „loseisen“?

Der größte Engpass ist immer wieder das Personal beim Klienten. Darum taucht dieses Thema sowohl bei den Aufgaben der Beteiligten als auch bei den Voraussetzungen auf.

Messbar?!

Das Projekt-Controlling ist für die Dokumentation, Überwachung und Berichterstattung verantwortlich. Peter Drucker (1954) hat mit dem zielorientierten Management (engl.: management by objectives) populär gemacht, dass vor allem das steuerbar ist, was messbar ist. W. Edward Deming argumentiert – zum Beispiel in seinem Buch „Out of the crisis“ (1982) – dagegen, dass es wichtig sei, ein System zu verstehen. Ist dies nicht der Fall, laufe das Management Gefahr, unangemessene Ziele zu setzen. Die Mitarbeiter versuchen eventuell etwas Unerreichbares zu erreichen und dies wirke sich auf die Qualität aus. Aus dem Gesundheitswesen kann ich dies bestätigen. Mit weniger Personal wird Pflege nicht besser.

Es ist also zu bedenken: Nicht alles, was wichtig ist, ist messbar und nicht alles, was messbar ist, ist wichtig. Dieser Satz wird George Pickering und Bruce Cameron, aber auch Albert Einstein, Hilliard Jason, Stephen Ross und Lord Platt zugeschrieben (O’Toole 2010). Vielleicht haben alle ihn in dieser oder einer anderem Form

8. Planen

gesagt. Dieser Satz ist auf jeden Fall ein Grundsatz, den Berater, Führungskräfte, Controller, Risiko- und Qualitätsmanager im Auge behalten sollten.

Dieses Dilemma lässt sich mittels quantifizierter Indikatoren angehen: Sie bilden zum Beispiel Adjektive wie gut, mittel, schlecht oder wichtig, nicht so wichtig, unwichtig und setzen für diese Adjektive Zahlenwerte ein wie beispielsweise eins, zwei, drei. In der Seefahrt können Sie sagen „Schiff auf zwei Uhr, rasch näher kommend, noch zehn Schiffslängen entfernt“: das Schiff ist vom Runderstand (Steuer) aus gesehen in Fahrtrichtung schräg rechts vor Ihnen. Seine Geschwindigkeit ist davon abhängig, was Sie und Ihre Crewkollegen als „rasch“ bewerten und bei zehn Schiffslängen ist es interessant, ob es sich um ein kleines Segelboot oder einen Frachter handelt.

Abnahme von Projektschritten

Wie alle Zwischenberichte und den Abschlussbericht muss der Auftraggeber vor allem den Umsetzungsplan abnehmen. Im Rahmen der Abnahme können, sollten, ja müssen Berater mit dem Auftraggeber Engpässe in den Ressourcen, insbesondere beim Personal, oder Unsicherheiten hinsichtlich der Kommunikation, Dokumentation, Zeitplanung und Publikation klären und lösen. Die Bestandteile eines Plans fließen in das Projektkonzept ein, das als Kommunikations- und Entscheidungsgrundlage dient. Adressaten sind der Auftraggeber und – nach seiner Zustimmung – die Mitarbeiter des Unternehmens.

8.4. Die Pfadfinder: Prozessberatung

Im Folgenden stelle ich die Schritte der *Pfadfinder* allgemein als die Umstellung eines Unternehmens auf eine prozessorientierte Unternehmenssteuerung vor. Die *Pfadfinder* arbeiten mittlerweile mit dem Beratungsunternehmen von Hermann und Andreas zusammen.

Ein Dienstleistungsunternehmen – das Krankenhaus der *Pfadfinder* – will seine Unternehmenssteuerung von der bereichs- und damit strukturorientierten hin zur prozessorientierten Steuerung umwandeln. In einem von internen und externen Beratern unterstützten Projekt will das Unternehmen zunächst seine wichtigsten Kernprozesse kennenlernen. Das Projektkonzept sieht wie folgt aus.

Ziel: Umfassende Kenntnisse zu den eigenen Kernprozessen, ihren Kosten, Abläufen und den Beteiligten. In späteren Projekten sollen Management- und Unterstützungsprozesse folgen.

Analyse: Welche Gebiete und Abteilungen kommen in Frage? Wer wird mitmachen? Erstellung einer Hitliste der Abteilungen, Beteiligten und Themen. Wie machen andere es?

Strategie: Beschreibung und Kalkulation der Kernprozesse, die das Unternehmen für achtzig Prozent seiner Kunden erbringt; Umsetzung durch ein gemischtes koordinierendes Team aus internen und externen Beratern und Experten und moderierten Arbeitsgruppen.

Planung durch das koordinierende Team: Projektplan mit Beteiligten, Zeitschienen, Terminen und erforderlichen Ressourcen (Kalkulation und Budgetierung, IT et cetera).

8. Planen

- Phase I (3 Monate): Rekrutierung und Zusammenstellung von Arbeitsgruppen; Auswahl der zu beschreibenden Kernprozesse (geschätzte Anzahl $n = 60$ bis 70); Entwicklung und Implementierung einer Software zur Darstellung der Abläufe; Entwicklung eines Kataloges mit den Leistungen der Fachbereiche, der fortlaufend ergänzt und überarbeitet wird.
- Phase II (3 Monate): 15 Kernprozesse beschreiben.
- Phase III (12 Monate): Kernprozess 16 ... 60 ... 70 beschreiben; Evaluation von 2 Prozessen aus Phase II. Verbesserungen identifizieren – sowohl im Vorgehen zur Prozessbeschreibung als auch in den Prozessen selbst.
- Phase IV (3 Monate plus plus): Einführung in die Routine; Kommunikation, Qualitätsmanagement, Fortbildung. Parallel dazu erfolgt das Controlling von mindestens zwei Kernprozessen, die Einrichtung des Prozesscontrollings im Routinebetrieb und der Routineberichterstattung.

Betrieb: Die Experten verändern zur Qualitätssteigerung bereits während der Prozessbeschreibungen einige Prozesse, weitere folgen im Anwendungsalltag und ausdrücklich während der Überprüfung der Prozesse im Abstand von sechs Monaten.

Die *Berichterstattung* erfolgt zum Abschluss der Phasen I bis IV und dann als Routine alle sechs Monate schriftlich und mündlich im Unternehmen an Geschäftsleitung und Mitarbeiter. Außerdem berichtet das Unternehmen der Öffentlichkeit in Publikationen und auf Konferenzen.

Das *Projektcontrolling* und damit die Steuerung des Projekts „Umstellung auf prozessorientierte Unternehmenssteuerung“ verwendet Kennzahlen zu Berater- und internen Personalkosten, der zu

8.4. Die Pfadfinder: Prozessberatung

beschreibenden Kernprozesse (Anzahl, Fortschritte) und der IT-Unterstützung.

Der Plan steht. Nun geht es um die Durchführung – denn auch darin begleiten Sie Ihre Klienten. Zu den Aufgaben externer Berater können in solchen Projekten zählen: Gesamtprojektplanung und Steuerung, Moderation von Strategieworkshops und Arbeitsgruppen, Mitarbeit in der Pflege von Leistungskatalogen, Entwicklung von Anleitungen zur Prozessbeschreibung, Unterstützung des Klienten in der Kalkulation, Evaluation und Controlling von Prozessen, Berichterstattung und Aufbau eines Routineberichtswesens sowie in der Entwicklung und Einrichtung der IT-Unterstützung. Darüber hinaus unterstützen Berater

- die organisationsinterne Kommunikation zum Projektvorhaben, -verlauf und zu (Zwischen-)Ergebnissen;
- die Integration der Management- und Unterstützungsprozesse und der hierfür Verantwortlichen;
- die Kommunikation nach außen.

Interne Berater kommen in solchen Projekten vor allem aus dem Controlling, der Personalwirtschaft und dem Marketing, aber auch aus den Fachbereichen. Ihre Aufgaben ähneln denen externer Berater. Günstig ist es, wenn interne und externe Berater nach der Planung auch in der Durchführung zusammenarbeiten. Im nächsten Kapitel geht es darum, was Beratern dabei begegnen kann. Es gibt zahlreiche inspirierende Bücher dazu, beispielsweise von Tom DeMarco und Timothy Lister (1999; 2003).

9. Durchführen



9. *Durchführen*

9.1. **Allein und auch immer in Gruppen und Teams**

Berater übernehmen als Einzelperson oder auch als Gruppe oder Firma Aufträge. Beratungsteams sollten ihre Klienten fachlich und sozial spiegeln und ergänzen. So sind in Beratungsprojekten im Gesundheitswesen in der Regel Experten aus Pflege und Medizin dabei. Entsprechendes gilt für IT-Projekte, hier sind es Experten aus verschiedenen Bereichen der Informatik. In der Reorganisation von Geschäftsprozessen gehören Controller dazu. Auch in Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund kann und sollte ein Team ein Beispiel der Vielfalt sein. Ziel dieser Teamzusammensetzung ist es, gute Verständigung und Akzeptanz zwischen Klient und Berater zu ermöglichen. Dies und das daraus entstehende Vertrauen sind die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Zum Thema Zusammenarbeit hat Richard Sennett ein sehr schönes Buch geschrieben: „Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation“ (2012).

9.2. Ein Weg: Prozessbeschreibungen

Natürlich gibt es sehr unterschiedliche Beratungsaufträge und Themen. Da in diesem Buch die Geschichte der *Pfadfinder* verdeutlichen soll, was interne und externe Berater erleben und bewältigen und sich ihr Projekt um prozessorientierte Unternehmensführung dreht, erläutere ich, wie Prozessbeschreibung im allgemeinen und dann speziell in Bezug auf Patientenpfade erfolgen können.

Panta rhei. Alles fließt. (griechischer Spruch). Prozessorientierung gewinnt gegenüber der strukturorientierten Unternehmenssteuerung zunehmend an Bedeutung. Prozesse sind dabei Geschäfts- und Kernprozesse sowie Unterstützungs- und Managementprozesse. Vor allem durch die Arbeit mit Kernprozessen, die sich auf Klienten, Kunden und Markt auswirken, wollen Unternehmen Verbesserungspotentiale leichter erkennen, diese mittels Standardisierungen und Prozessverbesserungen ausschöpfen und sich bezüglich ihres Risikomanagements fokussieren können (hierzu siehe das folgende Kapitel PROJEKTE STEuern).

Rollen und Aufgaben

Management und Führungskräfte sind verantwortlich für die Konzipierung (Strategie), Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung der Prozessorientierung. Prozessbeschreibungen sind Teil der Prozessberatung. Die Umstellung auf eine prozessorientierte Unternehmenssteuerung ist ein typisches Beratungsthema.

Zunächst legt die Geschäftsführung, eventuell unterstützt durch ein Expertenteam, fest, für welche Art von Prozessen die Beschreibung erfolgen soll. Häufig sind es Kernprozesse. Es kann

9. Durchführen

sich aber auch je nach Zielsetzung um Management- oder Unterstützungsprozesse handeln, zum Beispiel im Rahmen der Einführung einer neuen Software. Außerdem sollte die Geschäftsleitung ein Expertenteam zusammenstellen, das die Auswahl, Beschreibung und Kalkulation der Prozesse durchführt, beziehungsweise bei größeren Vorhaben Arbeitsgruppen dazu koordiniert. Zu einem solchen Team gehören Fachexperten, die an der Prozessdurchführung beteiligt sind, und Experten, die Kunden sind oder für diese sprechen. Außerdem sollten Experten aus dem Controlling und möglichst auch aus der IT dabei sein. Das Team sollte von einem in der prozessorientierten Unternehmenssteuerung erfahrenen Moderator, also einem internen oder externen Berater, geleitet werden.

Instrumente

Die Beschreibung erfolgt unter der Verwendung von Modellierungssprachen und -mustern. Dazu zählen Unified Modeling Language (UML), Business Process Modeling Language (BPML), Standard Operation Procedures (SOP) und in der Medizin Patientenpfade. Für die Beschreibung, Kalkulation und Steuerung von Prozessen sind folgende Instrumente hilfreich.

Modelle und Modellierungen: Zunächst beschreibt das Team Prozesse allgemein und dann konkret. Dazu kommen Visualisierungen, unter anderem als Ablaufdiagramme, zum Einsatz.

Module: Die Abstraktion von Prozessschritten ist der erste Schritt in der generischen, also wieder verwendenden, Arbeit mit Modulen. Zwei typische Module der Patientenpfade sind die geplanten stationären Aufnahmen durch Pflege- und Arztdienst.

Leistungskatalog: Basis für die Arbeit an und mit Prozessen muss eine gemeinsame Sprache sein, die es in solchen Projekten oft

9.2. Ein Weg: Prozessbeschreibungen

erst zu finden gilt. Unterschiedliche Disziplinen beschreiben gleiche Leistungen oftmals verschieden. Die Übersetzungen zwischen den Disziplinen, zum Beispiel zwischen Produktion und Vertrieb oder zwischen Innerer Medizin und Chirurgie, ist eine typische Beratungsaufgabe.

Kalkulation: Berechnung der Personal- und Sachleistungen bezogen auf den Prozess als Prozesskostenrechnung.

Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen: Diese sind erforderlich, um nach Beschreibung und Kalkulation auch die Steuerung der Prozesse durchführen zu können. Für ihre Ermittlung ist die Arbeit mit der Balanced Scorecard nützlich (Band III WERKZEUGE).

Software kann die Auswahl, Beschreibung und Kalkulation von Prozessen unterstützen. Der Erfolg steht und fällt jedoch mit den durchführenden Menschen. Abbildung 9.1 gibt einen Überblick zu den Beteiligten und einigen Instrumenten im Verlauf einer Prozessbeschreibung und -modellierung.

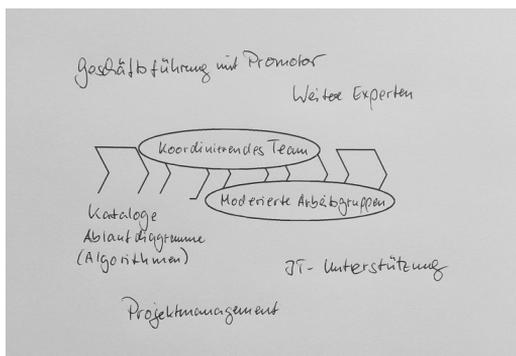


Abbildung 9.1.: Prozessbeschreibungen: Beteiligte und Instrumente

9.3. Die Pfadfinder: Patientenpfad

*Jede Patientin und jeder Patient ist einzigartig
und doch haben sie vieles gemeinsam. (anonym)*

Damit sich leichter erschließen lässt, woran die *Pfadfinder* um Hans und seine Kolleginnen und Kollegen arbeiten, stelle ich im Folgenden vor, worum es bei Patientenpfaden geht und wie die Prozessbeschreibung erfolgt.

Inhalte

Patientenpfade sind die Kernprozesse eines Krankenhauses. Krankenhäuser sind Dienstleister, die Patienten versorgen. Dazu gehören vor allem Diagnostik, Therapie und Pflege. Die *Pfadfinder* in diesem Buch arbeiten an und mit Patientenpfaden. Das Haus will seine Leistungen und deren Kosten kennen, um diese steuern zu können. Andere Bezeichnungen für Patientenpfade sind Behandlungspfade, Klinische Behandlungspfade, Pflegepfade oder Clinical Pathways. Sie beschreiben Diagnostik, Therapie und Pflege einschließlich Personal-, Material- und Gemeinkosten für eine Gruppe von Patienten. Diese Gruppe leitet sich aus einer Diagnose, zum Beispiel Herzinfarkt, oder einer Therapie ab, zum Beispiel Appendectomy (Entfernung des Wurmfortsatzes, umgangssprachlich „Blinddarm“). Die Gruppen orientieren sich zumeist an den Diagnoses Related Groups (DRG), einem Fallpauschalensystem, nach dem in Deutschland und anderen Ländern Krankenhäuser die Vergütung für ihre stationären Patienten erhalten. Patientenpfade entstanden aus der Motivation, neben Kostenkontrolle auch die Qualität der medizinischen und pflegerischen Leistungen im Auge zu behalten (Weßel 1999).

9.3. Die Pfadfinder: Patientenpfad

Von medizinischen und pflegerischen Leitlinien unterscheiden Patientenpfade sich dadurch, dass sie neben den Anforderungen der Evidenz-, also Beleg-basierten Medizin und Pflege auch die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Krankenhauses berücksichtigen. Beispielsweise kann dies für die Diagnose Schlaganfall Folgendes bedeuten: Goldstandard ist die Behandlung von Patienten mit Schlaganfall in einer Spezialabteilung, einer Stroke Unit. Wenn ein Haus nicht über eine solche Stroke Unit verfügt, muss es klären, wie es mit Patienten mit Schlaganfall umgeht, dies beschreiben und umsetzen. Einige Eingangsfragen könnten lauten: Verlegen wir? Wann verlegen wir? Wie ist bei uns eine Therapie angelehnt an den Stroke-Unit-Standard möglich, wenn der Patient nicht verlegt werden kann?

Rollen und Aufgaben

Ein zentrales Merkmal von Patientenpfaden ist die Entwicklung derselben durch Experten aus Medizin und Pflege eines Hauses selbst. Neben der hohen Zuverlässigkeit erreicht ein Haus dadurch auch eine Identifikation der Menschen mit diesen Pfaden. Dies lässt aus Compliance – „ich mach es, weil es so verordnet ist“ – Commitment entstehen: „ich bin überzeugt von dieser Art des Arbeitens und setze mich dafür ein“. Patientenpfade bieten Chancen und Möglichkeiten in der Entwicklung eines Hauses als lernende Organisation (Weßel 2014). Drei Faktoren sind entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung und Einführung von und der Arbeit mit Patientenpfaden:

- Kommunikation über das Vorhaben und im Verlauf der Realisierung nach innen und außen.
- Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entwicklung.
- Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen.

9. Durchführen

Letzteres betrifft vor allem die Freistellung von Experten aus dem eigenen Haus für die Arbeit an den Pfaden. Dazu zählen Ärzte, Pflegende, Therapeuten und Fachleute aus der Ökonomie, insbesondere dem Controlling, und aus der IT. Auch die Hinzuziehung von externen Experten fällt darunter. Die Implementierung einer Darstellung im Klinischen Informationssystem (KIS) ist nur dann hilfreich, wenn sie in ein umfassendes Projekt eingebunden ist. Dabei berücksichtigt das Haus seine Ressourcen und Prozesse und nutzt diese Chance zur Hinterfragung, Neugestaltung und Verbesserung.

Steuern mit 8+1 W

In der Entwicklung und Einführung von Patientenfaden in einem Haus können Antworten auf die 8+1 W das Feld abstecken, Planung und Steuerung unterstützen und als Reflexionsbasis im Projektverlauf dienen.

Was? Patientenfade beschreiben Diagnostik, Therapie und Pflege spezifisch für ein Haus unter Berücksichtigung der Evidence-based Practice (Medizin und Pflege).

Warum? Unklarheit über bestehende Leistungen und Kosten. Unsicherheit in der Unternehmenssteuerung und den Verhandlungen mit Kostenträgern.

Wozu? Kostentransparenz, Steigerung von Qualität, Effizienz und Effektivität; Instrument zur prozessorientierten Steuerung eines Hauses, Kommunikation, Qualitätsmanagement und Aus- und Weiterbildung.

Wer? Experten aus Medizin, Pflege und weiteren Gesundheitsberufen des Hauses unter Beteiligung von Controllern und IT-Experten entwickeln die Pfade, führen sie in die Praxis ein und

9.3. Die Pfadfinder: Patientenpfad

überprüfen sie regelmäßig auf ihre Gültigkeit. Und *mit wem?* Interne oder externe Berater unterstützen die Experten. Die Berater sind Moderatoren und Projektmanager mit Fachertfahrung und Erfahrung in Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung.

Für wen? Die Entwicklung, Einführung und Anwendung von Patientenpfaden kommt Patienten, Haus, Mitarbeitern und auch Kostenträgern und somit dem Gesundheitssystem insgesamt zugute. Zahlreiche Studien haben ihre positive Wirkung auf die Qualität medizinischer und pflegerischer Leistungen und die wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser und anderer Leistungserbringer gezeigt.

Wie? Es gibt ein koordinierendes Projektteam, moderierte Arbeitsgruppen, Leistungskataloge, Ablaufdiagramme, IT- und Controlling-Unterstützung. Das Vorgehen ist modular und generisch. Entwickeltes wird immer wieder genutzt, beispielsweise ähnliche Aufnahme-, Entlassungs- oder OP-Verfahren.

Wann? Auch wenn das Haus seine Mitarbeiter für solche Aufgaben freistellt, kommt doch ein gewisser Mehraufwand auf alle Beteiligten zu. Daher brauchen sie und das Haus kurz- und mittelfristige Ergebnisse. Die Entwicklung eines Pfades dauert bei strukturierter, gut vorbereiteter und kommunizierter Anwendung agiler Methoden vier bis sechs Wochen. Dabei ist eine Lernkurve zu berücksichtigen – zu Beginn kann der Aufwand höher sein. Im Allgemeinen können Häuser in sechs Monaten fünf bis fünfzehn Pfade entwickeln.

Wo? In allen Bereichen des Hauses, also in der Inneren Medizin, der Chirurgie, der Frauen- und Kinderheilkunde et cetera. Beginnen sollte ein Haus mit einigen einfachen und gleichzeitig häufigen Pfaden, um damit eine breite Wirkung sowohl bei den Mitarbeitern als auch in der Unternehmenssteuerung zu erreichen.

9. Durchführen

Woher? Weiterführende Literatur zum Thema Patientenpfade gibt es zum Beispiel in Weßel (1999; 2014).

Unbedingt zu empfehlen ist ein schrittweises Vorgehen, also der Start mit einigen wenigen wichtigen Pfaden und die sukzessive Ausbreitung. Die Hinzuziehung externer Experten als Berater, Moderatoren und Projektbegleiter ist dabei ressourcenschonend für das jeweilige Haus. Es kann von diesen Experten lernen, diese Pfade zu entwickeln und einzuführen. Gute Berater machen sich dabei möglichst rasch überflüssig. Diese Berater müssen – als einzelner oder als Team – Fachexpertise in Medizin und Pflege, im Controlling und in Medizinischer Informatik mitbringen und über Erfahrung in Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung verfügen.

9.4. Die Pfadfinder: Knappe Expertenzeit

In der Planung ist zwar beschrieben, wann welche Instrumente zum Einsatz kommen sollen, wie beispielsweise Großgruppenveranstaltungen zum Start einer Projektphase, Workshops zur Zieldefinition oder Interviews und Beobachtungen innerhalb einer Analyse. Im Projektverlauf tauchen jedoch immer wieder Hindernisse auf, die insbesondere durch das kostbare Gut Zeit hervorgerufen werden. Dies erfordert von Berater und Klient Aufmerksamkeit und Flexibilität. Der Grundsatz „Der Berater geht zum Klienten“ kann dabei hilfreich sein. Auch die Berater bei den *Pfadfindern* arbeiten so.

Die Patientenpfade bilden die Kernprozesse des Krankenhauses. Für sie gibt es Unterstützungsleistungen und -prozesse aus diagnostischen Bereichen, wie Labor, Pathologie und Radiologie. Bislang hatten die pfadverantwortlichen Ärzte (Internisten, Chirurgen et cetera) Angaben zu diesen Leistungen gemacht. Eigentlich sind jedoch die Bereichs- oder Abteilungsleiter der Diagnostik Experten für diese Unterstützungsprozesse. Die Frage der Berater lautet: Wie integrieren wir diese Experten?

Die Berater geben ihnen in einem gemeinsamen Treffen einen Überblick über Ziel und bisherigen Verlauf des Projektes und skizzieren das weitere Vorgehen. Die Bereichs- und Abteilungsleiter signalisieren ihre Bereitschaft zur Mitarbeit, jedoch wird klar, dass sie diese zusätzliche Aufgabe nur schwer in ihren Alltag einplanen können.

Die Berater verabreden mit ihnen, dass ein Berater sie wöchentlich für eine halbe Stunde aufsuchen wird, um mit ihnen ihre Leistungen in den ausgewählten Kernprozessen zu klären. Dazu gehört

9. Durchführen

auch, dass die Berater sich den Tagesroutinen des Klienten anpassen: „Ich komme auch gerne morgens um sieben oder abends um sieben zu Ihnen, je nachdem, wie es in Ihren Ablauf passt.“ Dadurch können die Bereichs- und Abteilungsleiter sich mit der Arbeit mit den Katalogen vertraut machen und später eigenständig an der Beschreibung und Überprüfung von Kernprozessen mitwirken.

Nach einigen Wochen ist die Mitwirkung der Bereichs- und Abteilungsleiter für die Unterstützungsprozesse in den Beschreibungen der Kernprozesse und ihrer Überprüfung Routine.

Diese Knappheit und Eingebundenheit von Experten und Führungskräften bei den *Pfadfindern* gibt es in allen Branchen, sei es die Ingenieurin auf der Staumauerbaustelle, der IT-Experte in einer Bank oder der Meister in einer Autoproduktion. In diesem Beispiel haben die Berater eine Lücke im Projekt gesehen und Maßnahmen zur Integration wichtiger Experten ergriffen. Sie haben einen gemeinsamen Rhythmus gefunden. Worauf es dabei ankommt, hat der Anthropologe und Berater Edward T. Hall in „Dance of Life“ (1984) wunderschön beschrieben.

Wenn Berater zum Klienten gehen, ermöglichen sie dadurch nicht nur den unmittelbaren Projektfortschritt, sie lernen auch die Menschen und die Arbeitsabläufe in ihrer Umgebung kennen und besser verstehen. Dies kann in der weiteren Beratung sehr hilfreich sein, zum Beispiel zur Auswahl von Maßnahmen oder der Entwicklung von Strategien.

9.5. Die Pfadfinder: IT-plugged

Prozesse werden in mehr oder weniger umfassenden Maß von der Informations- und Kommunikationstechnologie beeinflusst und beeinflussen vice versa diese. IT-Experten arbeiten sowohl als interne als auch als externe Berater mit Menschen aller Bereiche eines Unternehmens zusammen. Sie müssen als Grundlage für Verstehen, Vertrauen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit eine gemeinsame Sprache entwickeln. Ziel sollte dabei sein, die Technik auf die Bedürfnisse der Menschen zuzuschneiden – und nicht etwa die Menschen auf die Technik. Auch die *Pfadfinder* stehen vor dieser Herausforderung.

Das Team um Hans bei den *Pfadfindern* hat Ärzte und Pflegende gebeten, einige Patientenpfade zunächst einmal in Ablaufschemata darzustellen. Die von Hans angesprochenen Experten stammen aus den für die Prozesse zuständigen Fachbereichen wie der Chirurgie, der Inneren Medizin und der Geburtshilfe.

Die Ablaufschemata, im Sprachgebrauch des Hauses Algorithmen genannt, bestehen aus Schritten, die die Module des Prozesses bilden. Dazu gehören unter anderem Aufnahme, ein Pflage tag, Diagnostik, Operation und Entlassung. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen ordnen den Modulen Leistungen zu, wie eine ärztliche, körperliche Untersuchung oder Unterstützung bei der Körperpflege. Sie benutzen dazu den im Projekt entwickelten und kontinuierlich erweiterten und überarbeiteten Katalog.

Nur mit IT-Unterstützung kann das Projekt sein Ziel erreichen, die Kernprozesse zu beschreiben und zu kalkulieren. Informatiker entwickeln zunächst ein einfaches Instrument, in dem die Visualisierung der Abläufe, die Kataloge und ihre Zuordnung zu den einzelnen Schritten enthalten sind. Für diese Entwicklung brauchen

9. Durchführen

die Informatiker Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, sich in die Fachwelten und Sprachen des Klienten hineinzudenken und in einer Software umzusetzen.

Die Zustimmung ist groß. „Ich will es sehen“ wird im weiteren Verlauf zum Projektalltag. Projektmitglieder können direkt am PC „ihren“ Prozess mit Leistungen füllen. Im Verlauf der folgenden Jahre wird das Haus dieses schlichte Instrument durch eine Neuerung in seinem Informationssystem ersetzen.

Die externen Berater der *Pfadfinder* erkennen das Potential, das in den Ablaufschemata und einer computergestützten Darstellung liegt. Diese Algorithmen können den Anknüpfungspunkt für die Leistungskataloge bilden. Die Berater bringen IT-Experten und Fachgebietsexperten, hier Ärzte, Pflegende und auch Ökonomen zusammen. Damit werden IT-Experten zu internen Beratern. Sie fragen die Fachgebietsexperten, welche Leistungen sie erbringen, wie sie sie in einem Informationssystem abgebildet haben wollen und wie sie mit diesen Informationen arbeiten wollen. Dies sind typische Beratungsaufgaben in der Prozess- und Fachberatung.

Für den Erfolg eines Projektes ist eine gute Projektsteuerung erforderlich. Beteiligte und Auftraggeber brauchen einen Überblick über die erreichten und noch offenen Ziele und Aufgaben, den Ressourcenverbrauch und ungeplante Ereignisse. Um dieses Thema dreht sich das folgende Kapitel.

10. Projekte steuern



10. Projekte steuern

Läuft ein Projekt gut, ist die Steuerung einfach. Projekte laufen nicht gut. Nicht immer. Darum geht dieses Kapitel nach einer kurzen Beschreibung des Controllings ausführlich auf Risikomanagement und mit ihm auch auf einige Aspekte des Chancen- und Qualitätsmanagements ein. Das Kapitel schließt mit einem Ausflug in die Welt der *Pfadfinder* und ihrer Steuerung von Patientenfäden.

10.1. Controlling

Controlling ist Funktion, Prozess und Institution (Fischer 2009). *To control* bedeutet steuern, kontrollieren. Im deutschen Sprachraum wird der Begriff Controlling verwendet, während es im Angloamerikanischen *management accounting* heißt. Die Leiter dieser Bereiche sind *chief finance officers* (CFO) oder *chief performance advisors*. Wissenschaft, Lehre und Dienstleitung verwenden auch den Begriff Evaluation.

Je nach Fachgebiet existieren unter Umständen Empfindlichkeiten, wenn die Worte Evaluation oder Controlling fallen. Die einen haben schon so viel evaluiert, dass sie nicht mehr motiviert sind. Andere fühlen sich mit Controlling kontrolliert und finden schwer den Zugang zur Bedeutung Steuerung. Also werden Berater sehr genau hinhören, welche Sprache der Klient und Teilgruppen des Klienten sprechen.

Controlling bedeutet kontinuierliches Überprüfen mit dem Ziel, zur Steuerung des Unternehmens beizutragen. Dies gilt sowohl für den Routinebetrieb als auch für Projekte. Dazu ist die Einrichtung eines Projektcontrollings erforderlich, das unmittelbar den Projektverantwortlichen, also dem Projektleiter und dem Auftraggeber berichtet.

Motto Richtiges richtig zur richtigen Zeit

Tun wir die richtigen Dinge (Effektivität und Sinn) richtig (Effizienz) und zur richtigen Zeit (Zuverlässigkeit)? Diese drei Fragen sind eine gute Grundlage für die Arbeit mit Entscheidern, Controllern, Experten und Mitarbeitern, die die Antworten auf diese Fragen betrifft.

Mitarbeiter des Controllings sind interne Berater eines Unternehmens. Ihre Aufgaben umfassen Analysen, Prognosen, Planung und Handlungsempfehlungen. Sie beraten das Top- und mittlere Management und auch Experten des Unternehmens. Beispiele sind der Aufbau eines fachspezifischen Controllings im IT-Benchmarking oder im Medizincontrolling.

Die Kommunikation erfolgt mittels aller Varianten der Berichterstattung, mündlich, auf Papier und digital. Berichte dienen als Grundlage für Entscheidungen. Adressaten sind der Auftraggeber, also das Management, Projektbeteiligte, weitere Beschäftigte des Auftraggebers und die dem Projekt zugeordneten Führungskräfte in der Beratungsfirma. Bei großen Projekten kann auch die Geschäftsleitung der Beratungsfirma Adressat sein. In einigen Fällen zählt auch die Öffentlichkeit zu den Adressaten von Controllingberichten. Meist sind diese dann in Projekt- oder Jahresberichte integriert.

Die Berichterstattung erfolgt zu Meilensteinen des Projekts und zum Abschluss. Außerdem sind Berichte als Entscheidungsgrundlage bei sich abzeichnenden bedrohlichen oder positiven Ereignissen erforderlich. Im Kapitel BERICHTE finden Sie eine Zusammenstellung solcher Meilensteine. Berichterstattung ist ein wesentlicher Bestandteil des Risiko- und Qualitätsmanagements.

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

Das hätte nicht passieren dürfen. Solche Sätze hören Menschen in keiner Branche gerne. Feuerwehr, Notfallmedizin und Katastrophenschutz, Sicherheitsingenieure und -fachkräfte, Luft- und Raumfahrt, Rückversicherungen, Hochleistungs- und Extremsport und die Informationstechnologie zeigen, wie das Auftreten von Unfällen, Fehlern und auch Katastrophen zu verringern ist sowie den Umgang damit.

Unternehmen führen Risiko- (RM) und Qualitätsmanagement (QM) ein, weil sie gesetzlich dazu verpflichtet sind. Dazu zählen unter anderem Versicherungen, Banken und Krankenhäuser. Außerdem rechnen sich Risiko- und Qualitätsmanagement. Je weniger Ausschuss produziert wird und umso reibungsloser Prozesse verlaufen, desto höher ist der Profit – ökonomisch, ökologisch und sozial. Für die Informationstechnologie war und ist Risikomanagement fast immer eine Selbstverständlichkeit (Wold/Shriver 1997). Im Gesundheitswesen wächst das Bewusstsein, Risikomanagement als Ressource und Chance zu begreifen (Blog vom 20.10.2014). Mittels Chancenmanagement (CM) wollen Unternehmen ihre Potentiale und Möglichkeiten systematisch erkennen und entwickeln.

Synergien entwickeln

Alle drei – RM, CM, QM – bewegen sich in den gleichen Themen. In der eigenen Organisation geht es um Prozesse, Menschen und ihr Verhalten, Wissen, IT, Gebäude und vieles mehr. In der Umwelt geht es um den Markt mit Kunden und Klienten, um Mitbewerber und Partner. Außerdem zählen technologische und soziale Entwicklungen, Gesetzgebung und die Umwelt dazu. So

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

haben Klima und Wetter große Auswirkungen auf unser aller Leben. Wie eine Organisation für die Arbeit im Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement Synergien entwickeln kann, lässt sich mit den 8+1 W beschreiben.

Wozu? Sichern des eigenen Erfolgs und „Überlebens“; ökonomischer, sozialer und ökologischer Profit.

Warum? gesetzliche Verpflichtungen; Steigerung von ökonomischem, sozialem und ökologischem Profit.

Was? Qualität (Ergebnis, Kosten, Zeit), Risiken und Chancen beschreiben, analysieren und steuern.

Wer? geschulte Mitarbeiter; definierte Rollen und Verantwortlichkeiten; unterstützt durch alle Beschäftigten.

Für wen? Kunden, Klienten, Mitarbeiter, Partner, weitere Stakeholder.

Wie? Kreativitätsworkshops; moderierte Arbeitsgruppen: Qualitätszirkel, Risk Task Forces, Chancen „Designer“; Delphi-Technik; Portfolio-Analyse; Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT); Wertanalysen: Bedeutung, Wert, Nutzen, Zeit, Risiko; Zusammenarbeit mit dem Controlling.

Wann? vorausschauend kontinuierlich und nach Bedarf.

Wo? Geschäftsprozesse, vor allem Kernprozesse; Managementprozesse; Unterstützungsprozesse.

Woher? Es gibt zahlreiche hervorragende Bücher, Blogs und andere Quellen zum Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement; bitte wählen Sie selbst.

Qualität spielt im Risiko-, Chancen- und selbstredend im Qualitätsmanagement eine zentrale Rolle.

Dreieck der Qualität

Die klassische Steuerung von Qualität und auch von Risiken und Chancen arbeitet mit den Dimensionen Struktur, Prozesse und Ergebnisse (Donabedian 1966).

Struktur bezieht sich auf räumliche, technische, personelle und organisatorische Gegebenheiten, wobei mit organisatorisch der Aufbau eines Unternehmens gemeint ist, der sich in einem Organigramm darstellen lässt.

Mit *Prozessen* sind Kern- Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozesse gemeint.

Zu den *Ergebnissen* zählen Geschäftsergebnisse und der Zustand eines Produkts (Ware oder Dienstleistung) bei Auslieferung. In einigen Bereichen kommt die Berücksichtigung von Langzeitergebnissen hinzu, beispielsweise Spätkomplikationen nach einer Operation oder frühzeitige Materialermüdung in einem Produkt.

Auch soziale und ökologische Strukturen, Prozesse und Ergebnisse können und sollten im Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement Berücksichtigung finden. Ein sehr inspirierendes Standardwerk zur Qualität ist William Edwards Demings Buch „Out of the crisis“ (1992). Sehr unterhaltsam haben Tom DeMarco und Timothy Lister Risikomanagement in „Bärentango“ beschrieben (en: „Waltzing with Bears“ 2003) .

Qualität lässt sich mit drei Dimensionen beschreiben, die voneinander abhängig sind und damit einander beeinflussen. Diese drei Dimensionen sind Zeit (Termine), Kosten und Ergebnis. Eine Änderung der Arbeit in einer der drei Dimensionen führt zu Änderungen in den anderen Dimensionen, in einer oder in beiden. Das Dreieck der Qualität in Abbildung 10.1 soll diese Abhängigkeiten verdeutlichen.

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

Wenn Sie beispielsweise ein hochwertiges Ergebnis erreichen wollen, werden Sie in der Regel mehr Zeit und/oder mehr Personal oder andere Ressourcen, wie Geld oder Material, in die Entwicklung und Herstellung eines Produkts investieren müssen.

Wenn Termine vorverlegt werden, müssen Sie entscheiden, ob Sie das Ergebnis noch halten können oder hier Abstriche machen müssen. Die Erhöhung von Ressourcen stößt dabei an Grenzen. Es ist zumeist nicht möglich, mit fünfzig Programmierern in zwei Wochen eine Software zu entwickeln, für die zehn IT-Experten zehn Wochen brauchen (Brooks 1975).

Wenn Sie die Kosten gering halten oder verringern sollen, müssen Sie Abstriche in den Ergebnissen oder in der Termineinhaltung machen. Andererseits garantiert ein unbegrenztes Budget weder besonders gute Ergebnisse noch eine hohe Termintreue.

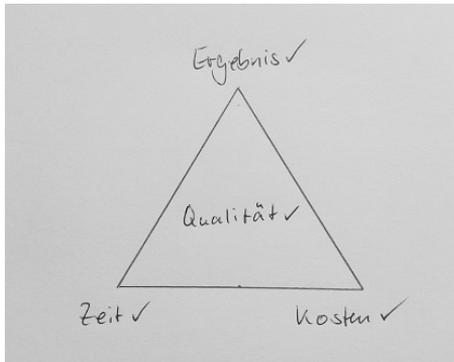


Abbildung 10.1.: Dreieck der Qualität

Um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern, folgen Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement definierten Schritten.

10. Projekte steuern

Schritte

An Katastrophen lässt sich leichter verdeutlichen, wie etwas sein sollte. Denken Sie nur an Grimms Märchen oder den einen oder anderen Kinofilm. Darum geht es in den folgenden Abschnitten vor allem um das Risikomanagement.

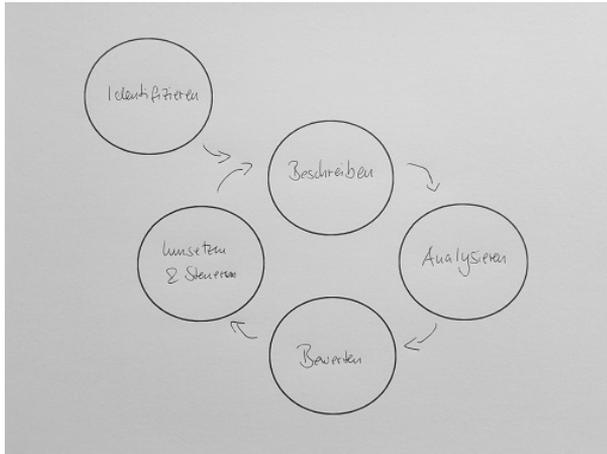


Abbildung 10.2.: Risikomanagement-Zyklus

Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement haben sehr viel mit Kreativität zu tun. Ein Unternehmen muss sowohl langfristig als auch kurz- und mittelfristig neue Möglichkeiten und Gefahren erkennen können, die zu seinem wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg beitragen und damit auf seine Ziele einwirken. Dann kann das Unternehmen entsprechend handeln. Die Schritte gliedern sich in Identifizieren, Beschreiben, Analysieren, Bewerten und Steuern. Abbildung 10.2 zeigt den Kreis, den die Beteiligten immer wieder durchlaufen.

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

Identifizieren

- Welches Thema? Markt, Finanzen, Leistungen, Gesellschaft, anderes?
- Wahrscheinlicher Zeitpunkt des Eintritts?
- Betrifft es das ganze Unternehmen oder Teile? Welche?
- Welche Anzeichen treten auf?
- Techniken: Kreativtechniken, Schätzungen.

Beschreiben

- Was können wir als Indikator verwenden?
- Technik: Auswahl von Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen.

Analysieren

- Nutzen? Schadensausmaß?
- Eintrittswahrscheinlichkeit?
- Techniken: Matrix und Portfolioanalyse.

Bewerten

- Müssen wir überhaupt etwas gegen das Risiko unternehmen oder können wir den Schaden tragen und aushalten, wenn er eintritt?
- Technik: Risikomatrix.

Umsetzen und Steuern

- Verantwortliche.

10. Projekte steuern

- Maßnahmen.
- Status der Maßnahmen.
- Techniken: Planen, Umsetzen, Überprüfen, Anpassen; Risikomanagement: Präventionsplan.

Im Risikomanagement sind zwei Bausteine wichtig, die Anwendung einer Risikomatrix und ein Präventionsplan (Fischer 2009; Nohl/Thiemecke 1988; Wold/Shriver 1997).

Risikomatrix

In der Risikomatrix legen Sie für Ereignisse Schadensausmaßklassen und Eintrittswahrscheinlichkeiten fest. Eine Skalierung von vier Stufen plus einem Fragezeichen ist übersichtlich und gut anwendbar. Zuerst legen Sie auf der y-Achse das Ausmaß der Schadensklasse fest, dann überlegen Sie sich auf der x-Achse die Wahrscheinlichkeit des Eintritts.

Die Eintrittswahrscheinlichkeiten liegen in der hier vorgestellten Skalierung bei mehr als 50 Prozent, 26 bis 50 Prozent, 6 bis 25 Prozent oder bei 5 Prozent und weniger. Es gibt vier Schadensausmaßklassen. Für beide gibt es eine Klasse, für die Sie nichts zum Eintritt und/oder nichts zum Schaden sagen können: „?“ . Auf diese Klassen müssen Sie besonders achten. Sie können rasch zu großen Risiken werden. Mit solch einer Matrix können Sie sich Fragen beantworten wie:

- Welche Risiken können wir akzeptieren?
- Welche Risiken müssen wir verhindern?
- Gibt es eine Versicherung gegen bestimmte Risiken?

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

- Falls ja: lohnt sie sich?

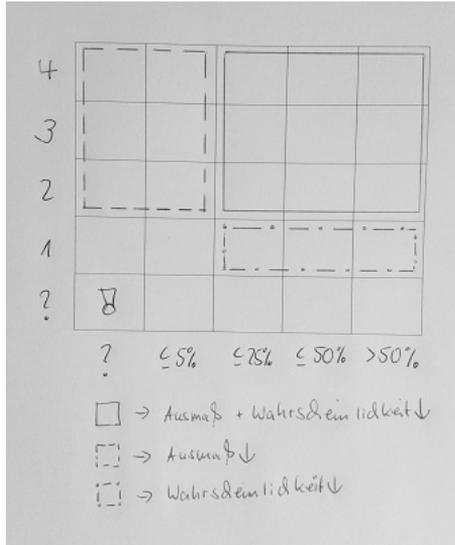


Abbildung 10.3.: Risikomatrix

Für die drei mal drei Felder rechts oben sollten Sie sowohl das Ausmaß des Schadens als auch die Eintrittswahrscheinlichkeit senken.

Nur das Ausmaß zu senken genügt im Allgemeinen in den Risikoklassen 2 bis 4 bei einer Eintrittswahrscheinlichkeit von weniger als 5 Prozent. Nur die Eintrittswahrscheinlichkeit zu senken sollte bei Schadensausmaßen der Klasse 1 und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von mehr als 25 Prozent angemessen sein.

Eintrittswahrscheinlichkeiten schätzen

Für die Untersuchung von Eintrittswahrscheinlichkeiten ist eine grobe Unterteilung praktischer als das Feilschen um Prozente. Wenn Sie dazu alltägliche oder eben sehr seltene Beispiele verwenden, fällt vielen das Schätzen von Eintrittswahrscheinlichkeiten leichter. Die vier Gruppen können Sie mit sehr selten, manchmal, häufig und sehr häufig beschreiben. Mein Dank gilt Jan, der wie so oft in unserer gemeinsamen Arbeit plastische Beispiele beige-steuert hat:

- Sehr selten: Cheftwickler stirbt beim Flugzeugabsturz; Notarztwagen ist selbst in einen schweren Unfall verwickelt.
- Manchmal: Technischer Defekt am Auto verhindert die Weiterfahrt; Zug oder Flug fällt aus.
- Häufig: Stau auf der Autobahn.
- Sehr häufig: krankheitsbedingte Ausfälle bei mehrmonatigen Projekten.

Natürlich gibt es bei diesen sprachlichen Klassen Unschärfen und Übergänge, doch das können Sie im Gespräch herausfiltern. Im Risikomanagement geht es darum, die Risiken zu finden, durch deren Eintritt Sie vernichtet oder signifikant beschädigt werden können. Auf diese Risiken müssen Sie Ihre Ressourcen fokussieren.

Schadensausmaßklassen

Für die beiden Themen Mensch und Informationstechnologie eines Unternehmens möchte ich Ihnen hier einige Schadensausmaßklassen vorstellen. Die Klassen finden Sie auch auf den Abbildungen 10.3 und 10.4.

Mensch am Beispiel von Verletzungsmustern:

- (?) nicht vorhersehbar, tendenziell gering
- (1) leichte Verletzungen oder Erkrankungen: Prellungen
- (2) mittelschwere Verletzungen oder Erkrankungen: einfache Knochenbrüche
- (3) schwere Verletzungen oder Erkrankungen: Querschnittslähmung
- (4) möglicher Tod, Katastrophe: schwere Verletzungen zahlreicher Menschen

Informationstechnologie eines Unternehmens in Bezug auf die Ausfalldauer:

- (?) nicht vorhersehbar, tendenziell gering
- (1) Unterbrechung weniger als 1 Stunde
- (2) Unterbrechung 1 bis 8 Stunden
- (3) Schaden an Software +/- Hardware, Unterbrechung 8 bis 48 Stunden
- (4) ausgedehnter Schaden an SW +/- Hardware, Unterbrechung mehr als 48 Stunden; alle Hauptfunktionen müssen wieder hergestellt werden

10. Projekte steuern

In der Erstellung der Risikomatrix ordnen Sie den Feldern mögliche Ursachen zu, zum Beispiel Massenunfall auf einer Autobahn im Abschnitt X oder Serverausfall im Unternehmen im Umfang von X Prozent. Abbildung 10.4 zeigt ein Beispiel.

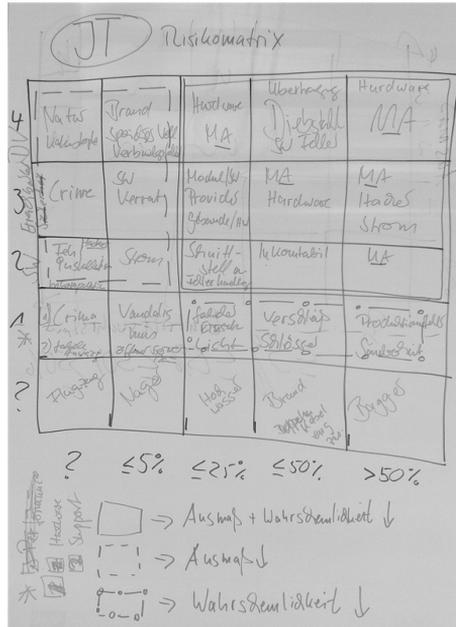


Abbildung 10.4.: Risikomatrix am Beispiel IT

Wenn mehrere Personen zusammen eine Risikomatrix erstellen und Sie außerdem Portfolioanalysen, ABC-Analysen und Schätzungen hinzuziehen, wird die Matrix eine hohe Aussagekraft erhalten. Gesteigert wird dies durch eine regelmäßige Aktualisierung (Band III WERKZEUGE).

Präventionsplan

Präventionspläne lassen sich für Personen, Abteilungen, Projekte, Unternehmen, IT, Bereiche des Gesundheitswesens und vieles mehr entwickeln. Die Aufstellung eines Präventionsplans bezieht sich auf Strukturen und Prozesse. Er nennt die Verantwortlichen im jeweiligen Bereich und definiert Maßnahmen. Zum Status der Maßnahmen macht der Präventionsplan Aussagen in fünf Stufen: identifiziert, geplant, Umsetzung begonnen, Risiko eliminiert oder begrenzt, Risiko ausgeschlossen.

Maßnahmen zur Vermeidung von Verletzungen finden Sie in der Arbeitswelt zum Beispiel als Arbeitssicherheitsmaßnahmen, wie Geländer, Gerüste und Gurte im Bau; Lüftungssysteme, Schutzhelme und Masken in der chemischen Industrie; oder Geschwindigkeits- und Arbeitsdauerbegrenzungen im LKW-Verkehr. Typische Maßnahmen im IT-Bereich, beispielsweise zur Verhinderung von Datenverlusten, sind die Spiegelung von Daten und das Arbeiten mit räumlich verteilten Servern. Wie kann Risikomanagement in öffentlichen und privaten Haushalten aussehen?

Die „Bude“ brennt

Wenn ein Bundesland sich fragt, ob es für seine Liegenschaften eine Feuerversicherungen abschließen sollte („Kann mich der mögliche Schaden ruinieren?“), so muss die Antwort nicht unbedingt „ja“ lauten. Das Land NRW hat sich dagegen entschieden (nachzulesen beim Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen 2016). Seine Argumentation lautet: Der Landeshaushalt ist mit rund einhundert Milliarden Euro so groß, dass das Land die seltenen Feuerschäden daraus bezahlen kann, ohne dass dies den Haushalt extrem belasten würde. Das ist preiswerter als die erforderlichen Versicherungsprämien. Anders sieht das im Privatleben

10. Projekte steuern

aus. Wie drückte ein Kollege es aus: „Wenn meine Bude abbrennt, reicht mein Gehalt und das Ersparte nicht aus, um mal eben neu zu bauen. Also habe ich eine Feuerversicherung abgeschlossen. Ich habe aber keine Kasko-Versicherungen mehr für unsere Autos.“ Teil des Risikoplane des Bundeslandes und der Familie ist, regelmäßig und zu bestimmten Anlässen diese Versicherungspolitik zu hinterfragen – beispielsweise wenn doch mal ein neues Auto das alte ablöst.

Fehlerkultur und Vorbildfunktion

Fehler passieren. Die Frage ist, wie Menschen damit umgehen. Es gilt, Fehler zu vermeiden, zu verringern oder zumindest ihre Auswirkungen zu vermindern. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement stellen hierfür Instrumente zur Verfügung. Basis für ihren erfolgreichen Einsatz ist Vertrauen. Die Beteiligten müssen davon überzeugt sein, dass die offene Kommunikation zu Fehlern, also eine „Fehlerkultur“, keine Sanktionen nach sich zieht, sondern die Organisation aus Fehlern lernen, sie verringern und verhindern will. Der erste Schritt ist, über Fehler zu sprechen.

Führungskräfte und Berater können und sollten eine Vorbildfunktion im Umgang mit Risiken und Fehlern übernehmen. Regelmäßige Reflexion allein und mit anderen, Einsicht und die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten sind einige Schritte dazu. Karl Wiegers hat in seinem Buch „Peer Reviews in Software“ (2002) dazu einige Beispiele zusammengestellt, die auch jenseits der IT-Branche interessant sind. Auch im Gesundheitswesen gibt es dazu sehr gute Entwicklungen, auf die ich in einem Blogbeitrag vom 20.10.2014 eingehe.

Die Verantwortlichen müssen ausgebildet sein und die erforderlichen Vollmachten zur Umsetzung besitzen. Sie müssen die Maß-

10.2. Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement

nahmen des Risikomanagements im Rahmen von Monitoring und Controlling regelmäßig und bei akutem Bedarf überprüfen. Das Risikomanagement kann und sollte eng mit dem Qualitätsmanagement und auch dem Chancenmanagement zusammenarbeiten. Ich persönlich finde die im Kapitel PHILOSOPHIEN UND ANSÄTZE beschriebene Wertschätzende Erkundung einen hervorragenden Ansatz für das Chancenmanagement. Für andere, eher betriebswirtschaftlich orientierte Ansätze möchte ich Sie bitten, sich in der entsprechenden Fachliteratur umzusehen.

Anpassungen

Kommen Überprüfungen und Analysen zu dem Ergebnis, dass Projektziele nicht erreicht oder verzögert werden, die Qualität sinkt oder neue Risiken aufgetreten sind, so gilt es diesen entgegenzuwirken. Das Qualitäts- und Risikomanagement des Projekts sollte solchen Entwicklungen zwar vorbeugen, kann sie aber nicht immer verhindern. Die leitende Frage lautet: Was wollen wir wie warum wann ändern? Entscheidungen hierüber trifft der Auftraggeber oder von ihm bevollmächtigte Mitarbeiter, der interne Projektleiter oder ein Steuerungsgremium mit Unterstützung der Berater. Das Projektteam muss die ausgewählten Maßnahmen überprüfen und über die Ergebnisse berichten.

10.3. Die Pfadfinder: Patientenpfade steuern

Die *Pfadfinder* – die Gruppe um Hans und seine Kollegen – beschreiben und kalkulieren in ihrem Projekt Patientenpfade. Sie beinhalten Diagnostik, Therapie und Pflege von Patientengruppen mit einer bestimmten Erkrankung oder Therapie. Damit sind sie ein wichtiges Instrument auch für das Risiko- und Qualitätsmanagement (Weßel 1999).

Patientenpfade sind Kernprozesse im Krankenhaus. Das Controlling, die Steuerung von Patientenpfaden ist eine interdisziplinäre Aufgabe für Controller aus der Medizin, der Pflege und der Verwaltung. Ziel und somit kritischer Erfolgsfaktor eines Patientenpfades ist die klare Beschreibung der Diagnostik-, Therapie- und Pflegeabläufe bezogen auf Struktur, Prozess und Ergebnis. Experten aus Medizin und Pflege entwickeln für die Patientenpfade Indikatoren und Kennzahlen. Außerdem enthalten Patientenpfade Gewichtungen, wie viele Patienten, die diesen Pfad durchlaufen, eine bestimmte Leistung erhalten, wie beispielsweise eine spezielle Röntgenuntersuchung vor Operation X. Zu den Kennzahlen können gehören:

Zeit: Aufenthaltsdauer in Tagen; Zeit von der Aufnahme bis zum Start der Therapie in Stunden.

Termintreue: Wartezeit auf einen Aufnahmetermin für eine geplante OP in Tagen.

Qualität des Ergebnisses: Komplikationsrate unter x %.

Kosten: für Diagnostik bei 80 % der Patienten unter x Euro.

Kundenzufriedenheit: bei 95 % der Patienten bei Entlassung hoch. Score definieren! Zum Beispiel niedrig, mittel, hoch.

10.3. Die Pfadfinder: Patientenpfade steuern

Bei der Auswahl der Kennzahlen und Zielwerte berücksichtigen die Experten wissenschaftliche Standards, Erfahrungen der Leistungserbringer und die Wünsche der Patienten. Diese drei Aspekte bilden zusammen die Evidence-based Practice, Beleg-basierte Praxis (Kapitel BERATUNG, Abschnitt EVIDENCE-BASED). Damit entsprechen die Pfade auch den Qualitätsanforderungen in der Patientenversorgung. Drei Aspekte sind hierbei zu berücksichtigen: Umfang, Abstände der Datenerhebungen sowie Adressaten und Art der Berichterstattung.

Ungefähr zehn Kennzahlen jeweils in Diagnostik, Therapie und Pflege genügen. Sie sollten möglichst aus Routinedaten stammen, die sowieso im Rahmen des Aufenthaltes des Patienten anfallen. Die Überprüfung erfolgt je nach Art und Bedeutung monatlich, einmal im Quartal oder einmal im Jahr. Berichte gehen an den Arztdienst, die Pflege und die Verwaltung. Die Berichterstattung sollte transparent sein, kann im Intranet erfolgen und muss den Datenschutz wahren.

Die Implementierung des Controllings kann in vier Schritten erfolgen:

1. Interne (Controller) oder externe Berater entwickeln ein Begleitblatt auf Papier, besser noch digital für „Patientenpfad X“ mit Ablauf, Kennzahlen und Verantwortlichen.
2. Die Controller stimmen das Begleitblatt mit dem Arztdienst (AD) und dem Pflegedienst (PD) ab. Es gibt für jeden Patientenpfad Verantwortliche aus beiden Bereichen.
3. Für fünf bis dreißig Patienten generieren die Controller die Daten aus dem Informationssystem des Hauses. Da es sich um Routinedaten handelt, sollte dies leicht sein. Falls es keine Routinedaten sind, müssen Arzt- und Pflegedienst zusätzlich dokumentieren.

10. Projekte steuern

4. Auswertung und regelmäßige Anpassung des Prozesses „Patientenpfad X“ durch Arzt- und Pflegedienst in enger Kooperation mit dem Controlling alle sechs Monate.

Die Kennzahlen können im Controlling Abweichungen ins Negative und Positive zeigen. Bei negativen Entwicklungen müssen die Pfadverantwortlichen Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten untersuchen (lassen). Bei Abweichungen ins Positive ist zu fragen, ob der Anspruch an die Qualität der Leistungen zu gering angesetzt war und ob eine Anpassung der Zielwerte erforderlich ist.

Die internen und externen Berater der *Pfadfinder* führen also eine Fach- und Prozessberatung durch und sind aktiv an der Realisierung beteiligt. In solchen Projekten ist die enge Zusammenarbeit externer und interner Berater sehr zu empfehlen. Solche Projekte sind auch ohne externe Unterstützung realisierbar, wenn ein Unternehmen über ausreichende Kompetenzen bei eigenen Mitarbeitern verfügt.

Im Benchmarking vergleichen sich Unternehmen mit anderen Unternehmen oder Teile des eigenen Unternehmens miteinander. Sie verwenden dazu möglichst Routinedaten aus dem Controlling. Dabei will das Unternehmen herausfinden, wo Verbesserungspotentiale liegen. Das Vorgehen und ein Beispiel dazu finden Sie im Band III WERKZEUGE.

Kennzahlen sind das eine zur Steuerung von Projekten und Unternehmen. Wichtig für das Gelingen ist eine Kultur des Umgangs mit Risiken und Fehlern. Was kann die Organisationspsychologie dazu beitragen?

10.4. Sicherheitskultur

Der Umgang mit Fehlern und ihrer Vermeidung kann als Sicherheitskultur Einzug in einem Unternehmen finden. Im Gesundheitswesen gehören Einführung, regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung von Patientenzugängen zu Anlässen, über die Sicherheitskultur im eigenen Krankenhaus nachzudenken. Konferenzen und Symposien sind eine gute Gelegenheit mit und von anderen zu lernen und Neues zu entwickeln. Eine solche Gelegenheit war ein Symposium im Oktober 2014 in Hannover. Die Akteure waren Menschen aus dem Gesundheitswesen und ein Organisationspsychologe.

Elche bändigen

aus dem Blog vom 20. Oktober 2014

<https://www.christa-wessel.de/2014/10/20/elche-b%C3%A4ndigen-sicherheitskultur-im-gesundheitswesen/>

Sicherheitskultur im Gesundheitswesen

Vor einigen Tagen, am 11. Oktober 2014, fand in Hannover das 11. ZQ-Forum Patientensicherheit und Risikomanagement statt. Es ging darum, wie sich der vierte der Tabu-Elche bändigen lässt, der Fehler-Elch. Die anderen drei Elche stehen für die Themen Macht, Karriere und Beziehungen. Dennis Perkins hat die Metapher dieser vier Elche entwickelt (Perkins 1988; Cummings 2008).

Fokus der Tagung in Hannover war, wie Akteure im Gesundheitswesen vom Ausführen von Richtlinien und Gesetzen hin zum Gestalten kommen. Versammelt waren die, die schon überzeugt sind.

10. Projekte steuern

Es waren vor allem Führungskräfte aus Ärzteschaft, Pflegenden, Qualitätsmanagement und Verwaltung.

Sie – so die leitende These dieser Veranstaltung – bilden den Ausgangspunkt für die Gestaltung einer proaktiven, verantwortungsvollen und offenen Kultur in ihren Organisationen, denn es geht nicht nur um Fehler, Risikomanagement und Sicherheitskultur. Es geht um Organisationskultur und Selbstverständnis auch und gerade von Führungskräften.

Das Zentrum für Qualität und Management im Gesundheitswesen der Ärztekammer Niedersachsen hat es verstanden, einige sehr gute Vortragende zu gewinnen, die mit den Teilnehmern intensiv über Branchen- und vor allen auch Berufsgruppengrenzen hinweg blickten.

Was geschah im Einzelnen? Was blieb hängen?

Im Folgenden trage ich einige Kernaussagen und vor allem Fragen zusammen, so wie ich sie von den Vortragenden und den Kolleginnen und Kollegen im World Café „Stolpersteine / Meilensteine“ und in den Dialogen zu den Vorträgen verstanden habe.

Dabei nehme ich vor allem Bezug auf den Vortrag des Organisationspsychologen Prof. Dr. Theo Wehner (Wehner 2023). Er reflektierte über das Entstehen von und den Umgang mit Fehlern und den Zusammenhang von Annahmen, Entscheidungen, Handlungen und Verantwortung: „Qualität und Patientensicherheit: Beides verlangt Verantwortung, beides erzeugt Verantwortungsdiffusion.“

Der Inhalt dieses Blogbeitrags ist also vor allem den Vortragenden und Gesprächspartnern der Tagung am 11. Oktober zu verdanken. Fehler und Unvollständigkeiten liegen bei der Autorin.

Denn, wie Professor Wehner sagte, Menschen redefinieren ihre Aufgaben, wenn sie sie lesen oder hören. Menschen reformulieren und bringen ihre ganz subjektive Sicht hinein. Systemiker und schon lange vor ihnen der Philosoph Hans Vaihinger (1922) sprechen davon, dass es nicht „die“ Wahrheit gibt.

Worum es ging:

Patientensicherheit

Patientensicherheit ist das Resultat einer fehler- und schadenfreien ärztlichen Behandlung und medizinischen Gesundheitsversorgung. Sie umfasst alle Maßnahmen, die Patienten vor vermeidbaren Schäden bewahren sollen. Die deutsche Wikipedia enthält einen Artikel mit einer guten Übersicht und weiterführenden Quellen (Wikipedia 16 Jan 2023).

Risiko ist die Beschreibung eines Ereignisses mit möglicher negativer Auswirkung (Chance: positive Auswirkung).

Risikomanagement zielt ab auf die Minimierung solcher Ereignisse und stuft dabei in Klassen nach Schadensausmaß und Auftretenswahrscheinlichkeit ein.

Im Risikomanagement geht es nicht um die persönliche Zuweisung von Fehlern, sondern um die Minimierung vermeidbarer unerwünschter Ereignisse. In Medizin und Pflege kann es nicht „Null Fehler“ geben. Es gibt jedoch eine lange Tradition der Minimierung vermeidbarer unerwünschter Ereignisse.

Dazu gehören Ausbildung und Trainings in Simulatoren, Inter- und Supervisionen, Reflexionen in Visiten, „M und M“ und anderen Fallkonferenzen und – vor allem – die kontinuierliche Weiterbildung, das lebenslange Lernen. (M und M steht für Mortalität und Morbidität. In diesen regelmäßigen Konferenzen erörtern die

10. Projekte steuern

behandelnden Ärzte die Todesfälle und Erkrankungen ihrer Patienten. In Krankenhäusern finden sie in der Regel wöchentlich oder zweiwöchentlich abteilungsintern und abteilungsübergreifend statt. Größere Abstände kommen vor.)

Was sind Fehler? Aus Fehlern lernen?

Fehler sind Zielverfehlungen. Wer von Fehlern spricht, spricht vom Handeln. Handeln nimmt das Ziel vorweg. Handeln antizipiert das Ziel (Wehner 2014).

Es gibt keinen Fehler ohne Handlung und keine Handlung ohne Entscheidung. Die schlimmste Entscheidung ist, nichts zu tun, denn dies bedeutet, sich in passives Ausgeliefertsein zu begeben.

Samuel Beckett hat sehr treffend formuliert (Worstward ho, 1984):

ever tried / ever failed / no matter
try again / fail again / fail better

Die Aborigines haben die Zielverfehlung als Potential zur Verbesserung gesehen: Der Bumerang kommt nur zurück, wenn er die Beute verfehlt hat.

Wehner hat einige Empfehlungen zum Lernen aus Fehlern formuliert:

- Handlungsalternativen schaffen Erweiterungen der Kompetenz und Performanz (Umsetzung) – je mehr Alternativen, desto umfangreicher die Handlungsmöglichkeiten.
- Tiefere Einblicke in bekannte Abläufe schaffen eine größere Antizipationsweite – je mehr bekannt ist, desto mehr ist vorhersehbar.

- Veränderung von Gewohnheiten ermöglicht Umstrukturierung des Handelns – raus aus dem Trott.
- Organisationsentwicklung bereichert eine betriebliche Lernkultur – Lernen lernen.

Dagegen steht etwas, was jeder Organisationsberater und Coach, eigentlich jede/r von uns sehr gut kennt: das Beharrungsvermögen von Menschen und Organisationen. Sie wollen sich nicht verändern.

Hier kommt die große Chance: Fehler irritieren. Fehler durchbrechen den Alltagsrhythmus. Damit können Fehler einen Ausgangspunkt des Lernens bilden. Womit wir wieder bei Samuel Beckett sind: ever tried, ever failed,

Wie können Organisationen aus Fehlern lernen?

Organisationen bestehen aus Menschen. Wie können Menschen als Individuum und als Gruppe(n) aus Fehlern lernen?

Wehner schlug dazu vor:

- Nicht tabuisieren
- Lernen unterstützen durch
 - Dialog
 - Fallkonferenzen
 - Prozessorientierte Instrumente im Qualitäts- und Risikomanagement wie: Failure Mode and Effects Analysis FMEA („Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse“ oder kurz „Auswirkungsanalyse“) und Corrective and

10. Projekte steuern

Preventive Action CAPA („Korrektur- und Vorbeugemaßnahme“) [Wikipedia, de, 2023]

- Fehlerfreundliche Führungsatmosphäre mittels
 - Partizipativer, Dialog orientierter Führung
 - Fall und Ereignis bezogenem Feedback

In Medizin und Pflege gibt es dazu eine lange Tradition: die gemeinsamen Visiten.

Wehner (2023) und andere wie und Weick/Sutcliffe (2003) beschreiben in ihren Aufsätzen und Büchern, wie wichtig es ist, zunächst Fehler zu verstehen, um dann Handlungsalternativen entwickeln zu können, also aus Fehlern lernen zu können.

Sie fragen: Warum hat Handlung X zum Zeitpunkt Y für den Handelnden N Sinn gemacht?

Für ihre Handlungen formulieren Menschen Ziele. Dazu gehen sie von Annahmen aus. Hans Vaihinger hat in seinem Buch „Die Philosophie des Als Ob“ dazu die Frage formuliert: „Wie kommt es, dass wir mit bewusst falschen Vorstellungen doch Richtiges erreichen?“ (1922, 7. und 8. Auflage, Seite XII). Daraus ergibt sich für Vaihinger: Wahrheit ist ein zweckmäßiger Irrtum.

Weick und Sutcliffe entwickelten daraus Strategien für den Umgang mit dem Unerwarteten („Managing the Unexpected“ 2003). Hilfreich ist dabei die Haltung, alles zu erwarten, nicht enttäuscht zu sein und an Abweichungen interessiert zu sein. Sie empfehlen zum Beispiel:

- o Konzentration auf Fehler
- o Abneigung gegen triviale Erklärungen
- o Sensibilität für innerbetriebliche Abläufe

- o Streben nach Flexibilität
- o Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Genau an Letzterem mangelt es insbesondere Ärzten, sowohl in Bezug auf den eignen Berufsstand, wenn es um andere Fachgebiete geht, als auch in Bezug auf andere Berufsgruppen.

Ich war sehr froh, dass Professor Wehner hier deutliche Worte gefunden hat. Daran müssen Ärzte arbeiten.

Es kann nicht angehen, dass Radiologen als Fotografen bezeichnet oder Internisten als diejenigen beschrieben werden, die alles wissen, aber nichts können. Und auch und gerade der Umgang mit Krankenschwestern und Krankenpflegern darf nicht beim Doctor-Nurse-Game stehen bleiben (Blog 16 Mai 2012; Band II MENSCHEN).

Es ist Zeit für einen Paradigmenwechsel

Verantwortung tragen

Wehner schlug in seinem Vortrag dazu vor:

- o Von individueller zu kollektiver Intelligenz
- o Vom Experten zur Intuition von Expertenzirkeln
- o Von Stabilitätserwartungen zur Instabilitätsgestaltung
- o Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
- o Von hierarchisierenden zu dynamischen Regelsystemen
- o Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden

10. Projekte steuern

- o Von der individuellen Entscheidung zur partizipativen Problemlösung und mitverantwortlichen Umsetzung

Damit lassen sich – so Wehner – „pluralistische Ignoranz“ und „Verantwortungsdiffusion“ verringern.

Risiken managen

Wie können Einrichtungen im Gesundheitswesen mit Risiken umgehen und die geringstmögliche Rate an vermeidbaren unerwünschten Ereignissen erreichen?

Gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Risiko- und Qualitätsmanagement sind unter anderem:

- o wahrnehmbare Führung
- o Ziele und Strategien der Führung sind allen Mitarbeitern bekannt
- o akzeptable Kriterien
- o planvolles Vorgehen
- o Messen und Lernen sind positiv besetzt

Ein Beispiel soll zeigen, dass nicht die Frage „Wer ist Schuld?“ sondern „Was hat zu diesem Fehler, besser zu diesem vermeidbaren unerwünschten Ereignis geführt?“ Krankenhäuser weiter bringen kann.

Ein Patient stellt sich mit Schmerzen in Schulter und Arm in der Notaufnahme vor. Ein Orthopäde untersucht ihn und stellt keine behandlungsbedürftigen Probleme am Bewegungsapparat fest. Am Folgetag

wird der Patient wieder aufgenommen. Die Untersuchung und Therapie im Herzkatheterlabor kann sein Leben nicht mehr retten.

Verschlüsse der Herzkranzgefäße und Herzinfarkte können als Symptom Schmerzen in Schulter und Arm auslösen. Die Schmerzen müssen nicht immer typisch ausstrahlend sein.

Wie es NICHT laufen sollte: Über diesen Fall wird nicht gesprochen, der Orthopäde gemieden und allein gelassen.

Wie es laufen sollte: Die Akteure hinterfragen gemeinsam ihr Selbstverständnis und die Abläufe in der Notfallambulanz. Sie reorganisieren ihre Abläufe, beispielsweise in einer mehr interdisziplinär ausgerichteten Diagnostik und Therapie.

Was helfen kann: ein interner oder externer Moderator, zum Beispiel im Rahmen einer bereits eingerichteten oder spätestens jetzt einzurichtenden Supervision oder Coaching.

Hindernisse für das Risikomanagement

Das größte Hindernis für ein erfolgreiches Risikomanagement ist die Steuerung eines Krankenhauses ausschließlich über ökonomische Kennzahlen, zum Beispiel über Kosten und Erlöse.

Ein häufiger Fehler ist dabei, dass Krankenhausleitungen auf den Kostenfaktor Personal statt auf die Ressource Personal sehen. Ohne Pflegepersonal und Ärzte gibt es die Kernleistung Patientenversorgung im Krankenhaus nicht.

Die Steuerung sollte sich an den medizinischen und pflegerischen Leistungen orientieren. Diese lassen sich als einzelne diagnostische, therapeutische oder pflegerische Leistungen oder Leistungspakete definieren, zum Beispiel körperliche Untersuchung, Geburt oder

10. Projekte steuern

Decubitusprophylaxe (Verhindern von Hautschäden durch zu langes Liegen auf einer Körperstelle). Oder auch in größeren Prozessen, den Patientenpfaden.

Fragen fragen und Verantwortung tragen

Das Selbstverständnis von Führungskräften entscheidet über ihre Art der Kommunikation. Chefärzte geben Antworten – oder? Konferenzteilnehmer stellen Fragen, an sich selbst und an ihre Kollegen. So auch auf diesem Forum.

Ein partizipativer, reflektierender Führungsstil fördert den von Wehner geforderten Paradigmenwechsel.

Verantwortung tragen heißt Entscheidungen treffen wollen.

Entscheidungen sind der Ausgangspunkt von Handlungen. Ohne Handlung verpufft eine Entscheidung. Je geringer die Auswirkungen einer Entscheidung desto weniger wichtig ist die Entscheidung und desto geringer ist die Zumutung, diese Entscheidung treffen zu müssen.

Je kleiner der Handlungsspielraum, desto geringer ist die Entscheidungsfreiheit und desto geringer ist die Verantwortung.

Wehner hat dies in seinem Vortrag ungefähr so zusammen gefasst: Verantwortung braucht

Handlungsspielraum
Entscheidungszumutungen
(hohes) Folgerisiko

Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter müssen Verantwortung tragen, denn sonst droht ein Verkriechen in der Gruppe. Die Aufgabe ist klar. Das Bewusstsein über ihre Bedeutung ist klar – und der Tenor lautet: Man müsste mal ...

Der Psychologe Philip Zimbardo (2004) hat gezeigt wie im Übergang von Individuum zu Gruppe zur Masse höhere kognitive Prozesse ab- und niedrige zunehmen. Verkürzt: je mehr wir sind, desto dümmer (und rücksichtsloser) werden wir – doch es gibt Möglichkeiten, dies zu verhindern.

Was zu tun ist

In der Podiumsdiskussion des 11. ZQ-Forums Patientensicherheit und Risikomanagement stellten Führungskräfte aus verschiedenen Krankenhäusern Maßnahmen vor, die sie bereits erfolgreich in ihren Organisationen um- und einsetzen.

M und M-Konferenz – Vorbildfunktion von Führungskräften

Einmal pro Woche mittwochs, von 8 Uhr bis 9 Uhr.

Das funktioniert?

Ja, auch wenn es lange Widerstände gegeben habe und eine fortdauernde Überzeugung brauche.

Diese Stunde, die eine der lebhaftesten im Wochenverlauf eines Krankenhauses ist, sei die Stunde, in der die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, dass zahlreiche Ärzte (und Pflegende, hoffe ich) teilnehmen.

Dabei werde auch jeweils explizit ein Fall besprochen, in dem es um eine Zielverfehlung einer Führungskraft gehe, sei es Ober- oder Chefarzt.

Damit solle unter anderem sicher gestellt werden, dass die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion leben.

10. Projekte steuern

Apotheker als Ansprechpartner

Die Anzahl der Interaktionen und Nebenwirkungen von Medikamenten nimmt mit der Anzahl der verordneten Medikamente stark zu. Gerade Krankenhausapotheker und Pharmakologen haben hierzu ein umfassendes und vielleicht auch aktuelleres Wissen als so mancher Kliniker.

Ein enger, in den Alltag integrierter Austausch verringert vermeidbare unerwünschte Ereignisse.

Interdisziplinäre Visiten auf der Intensivstation

Sich jeden Morgen über die Ereignisse der Nacht auszutauschen, ist lange Tradition in Medizin und Pflege. Dabei kommen auch und gerade die unerwünschten Ereignisse zur Sprache. Hier gilt wieder, die Frage zu untersuchen „Was hat zu diesem Fehler, besser zu diesem vermeidbaren unerwünschten Ereignis geführt?“ und nicht etwa „Wer ist Schuld?“ oder gar „zu blöd“. Stichwort: Respekt.

Integration des Themas „Fehlerkultur“ in die Fortbildung

Zum Beispiel in hausinternen Führungskräfteworkshops einmal im Jahr, um die Wachsamkeit für dieses Thema zu stärken.

Fazit

Dieses Symposium in Hannover hat mich in meiner Überzeugung bestärkt, dass wir es im Gesundheitswesen schaffen können, „Elche zu bändigen“, also konstruktiv mit den Themen Macht, Karriere,

10.4. Sicherheitskultur

Beziehungen und vor allem mit Fehlern, den vermeidbaren unerwünschten Ereignissen umzugehen.

Dabei braucht es in meinen Augen (mindestens) sechs „Netze“ mit denen wir „Elche“ fangen können:

- mehr Personal, vor allem in der Pflege
- weniger (Doppel-)Dokumentation
- Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation
- Compliance + Commitment, also Mitwirkung und Engagement aller Akteure (90 % wären schon sehr gut)
- Respekt und Wertschätzung
- Rhythmus: die verschiedenen Akteursgruppen – Ärzte, Pflege und andere Gesundheitsprofis, Patienten, Angehörige, Verbände, Versicherungen, Hochschulen, Firmen – müssen sich auf die Sprache, die Werte und das Tempo der anderen einlassen. Der Anthropologe Edward T Hall hat dazu ein sehr schönes Buch geschrieben: „The Dance of Life“ (Anchor Books 1984).

Christa Wefel – Montag, 20 Oktober 2014

(Quellen aktualisiert am 14 August 2023;
Schreibfehler korrigiert am 25 November 2023)

Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement beschäftigen sich fortlaufend mit der Suche nach und der Implementierung von Verbesserungspotentialen. Controller und Berater erstellen für ihren Auftraggeber und weitere Zielgruppen hierzu und zu anderen Themen Berichte. Berichte sind eine wichtige Basis für Entscheidungen und damit ein wichtiges Beratungsinstrument.

11. Berichten



11.1. **Berichte als Basis für Entscheidungen**

Berichte sind ein wichtiges Managementinstrument. Geschäftsführungen, Führungskräfte, Experten und „ganz normale Menschen“ treffen Entscheidungen unter anderem auf der Basis von Berichten. Diese Berichte müssen fundiert Informationen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zusammenfassen, die als Basis für Entscheidungen erforderlich sind. Berater müssen das Verfassen von Berichten beherrschen.

Begriff Bericht

Umfassend verstanden ist ein Bericht ein Text, der dazu dient, Menschen über etwas zu informieren und ihnen damit die Möglichkeit zum Wissenserwerb zu geben und als Basis für Entscheidungen zu dienen.

Zu Berichten zählen Angebote, Controllingberichte, Projektzwischen-, Abschluss- und Jahresberichte sowie Publikationen wie Artikel, Bücher, Internetseiten und Blogs. Auch Arbeiten in der Aus- und Weiterbildung wie Referate, Haus-, Seminar-, Abschluss- und Doktorarbeiten sind letztlich Berichte. Diese Texte müssen auf überprüfbaren Fakten und Erkenntnissen der Autoren oder von ihnen zitierter Autoren beruhen. Eine klare Gliederung, saubere Quellenangaben und eine gute Zusammenfassung sind weitere Qualitätskriterien. Außerdem sollten Texte zum Nachdenken anregen, neue Aspekte bieten und auch interessant zu lesen sein.

11.2. Von anderen lernen

Angebote von Beratungsfirmen haben Gemeinsamkeiten mit Vorträgen, Zwischen- und Abschlussberichten, Artikeln oder auch Abschlussarbeiten. Es gibt ein Muster. Immer wieder beginnen sie mit einer Einleitung, in der es um Ausgangssituation, Anlass, Ziel und Fragestellungen geht. Methoden, Umsetzung und Ergebnisse bilden einen weiteren Block. Berichte schließen mit Diskussion, Fazit und Ausblick. In Studium und Weiterbildung können Sie anhand Ihrer Seminar-, Haus- und Abschlussarbeiten üben und sich mittels der Rückmeldungen Ihrer Kommilitonen, Kollegen und Lehrer immer weiter verbessern.

Schreiben ist erlernbar und wird durch Übung (meist) besser. William Zinsser (2001) und Umberto Eco (1977) haben zum wissenschaftlichen Arbeiten und Schreiben sehr gute und – wie ich finde – sehr unterhaltsame Bücher geschrieben. Eine weitere gute Trainingsmöglichkeit ist das Schreiben an sich. Sie können (Projekt-)Tagebücher, Logbücher oder Blogs führen. Oder Sie setzen das Schreiben fiktiver Zeitungsartikel oder Filmplots als Kreativtechnik ein. Schreiben ist ein wichtiges Werkzeug in der Reflexion.

11.3. Publikationsstrategie klären

In den Verhandlungen zum Vertragsabschluss müssen Auftraggeber und Berater die Publikationsstrategie des Projekts klären und schriftlich festhalten. Sie kann Teil des Vertrages sein. Zur Publikationsstrategie zählen Aspekte wie Zielgruppen, Anlässe, Inhalt, Medien, Zeitpunkte, Vertraulichkeit und Transparenz. Achten Sie besonders auf Vertraulichkeit und Publikationsrechte und damit das Urheberrecht. Dies ist vor allem für Wissenschaftler und Institute interessant, die eine Ursachen-, Entwicklungs- oder Machbarkeitsstudie durchführen (DFG 2013; 2022; 2023): Was geschieht, wenn Sie für das Unternehmen negative Erkenntnisse gewinnen?

11.4. Schritte zum Bericht

Die 8+1 W können als Leitplanke für die Berichterstellung und Berichterstattung dienen:

Wozu? Ziele: Berichte dienen als Basis für Reflexion, Kommunikation und Entscheidungen zwischen den Beteiligten innerhalb und außerhalb der Organisation des Klienten.

Was? Inhalte: Berichte enthalten Information zum Status quo, Analysen, Diagnosen, Trends und Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

Wer? Verfasser: Interne und externe Berater, Führungskräfte, Controller, Qualitätsmanager und Fachexperten zählen zu den Verfassern von Berichten. Dabei hat sich das „Vier-Augen-Prinzip“ bewährt. Ein Kollege liest den Text gegen und gibt Hinweise zur Verbesserung: was fehlt, was ist unklar, was kann wegfallen.

Warum? Wann? Anlässe, Zeitraum und Termine: Es gibt Routineberichte, die zu Projekt-Meilensteinen, zum Quartal, Jahresende und zum Abschluss eines Projekts anfallen. Hinzu kommt Ad-Hoc-Reporting bei akutem Bedarf (ad hoc, lateinisch für unmittelbar). Anlässe können aus der Umwelt stammen, beispielsweise politische, rechtliche, wirtschaftliche Änderungen, oder aus dem Unternehmen selbst, zum Beispiel gleichzeitiger Personalausfall in mehreren Schlüsselpositionen.

Für Wen? Adressaten: Der erste Adressat ist der Auftraggeber. In Absprache mit ihm können Berichte oder Teile davon an Mitarbeiter, Kunden des Klienten, Partner, Mitbewerber, Behörden und die Öffentlichkeit gerichtet sein. Publikationen sind ein spezielles Thema. Gemeinsame Publikationen von Klient und Berater können die Zusammenarbeit über das Projekt hinaus fördern.

11. Berichten

Woher? Quellen nennen: Die Arbeit der Autoren stützt sich auf Erkenntnisse und Arbeiten anderer. Zum einen sind dies Quellen aus dem Unternehmen selbst, wie Jahres-, Geschäfts- und andere Berichte und Publikationen. Zum anderen nutzen sie Theorien, Modelle und Methoden anderer Autoren, die sie unbedingt nennen sollten. Der Klient erkennt unter anderem hieran die Qualität des Berichts.

Wie? Wo? Formen: Zunächst ist zu unterscheiden zwischen schriftlichen und mündlichen Berichten. Zur schriftlichen Form gehören auch Bilder. Berichte werden als Ausdrucke, als Datei im Anhang einer E-Mail, besser noch im Intranet auf einer projektbezogenen Plattform hinterlegt, beispielsweise in einem Wiki. Mündlich berichten Berater oftmals in Zweier- oder Kleingruppengesprächen. Hinzu kommen Vorträge und Präsentationen vor Gruppen und auf Großveranstaltungen. Bei Publikationen gibt es Berichterstattungen in öffentlichen Medien wie Internet, TV und Radio. Außerdem zählen Artikel in Journalen, Fachzeitschriften und Büchern sowie die Teilnahme an und Auftritte auf Konferenzen und Workshops dazu.

11.5. Das Wichtigste: Die Zusammenfassung

Eine zentrale Bedeutung kommt der Zusammenfassung zu, im Englischen Executive or Management Summary. Unabhängig vom Umfang des Berichts umfasst sie eine bis maximal zwei Seiten. Sie dient dazu, den Entscheidern im Projekt einen umfassenden Überblick und eine klare Entscheidungsbasis zu geben. Eine Zusammenfassung sollte folgende Punkte beschreiben:

- Hintergrund und Fragestellung
- Zielsetzung
- Ansatz und Methode
- Ergebnisse
- Schlussfolgerung und Empfehlungen

Sie sollten die Zusammenfassung zum einen zu Beginn als Version 0.1 entwerfen und zum anderen am Schluss in die endgültige Form bringen: Version 1.0. Der erste Entwurf der Zusammenfassung am Anfang des Schreibens unterstützt Sie darin, sich auf das Thema zu fokussieren und in den klassischen Schritten „abzuarbeiten“. In gewisser Weise ist eine Zusammenfassung Version 0.1 also ein sehr kurzes Exposé (engl.: proposal). Die endgültige Zusammenfassung kann erst gegen Ende entstehen. Dann ist klar, was tatsächlich im Bericht enthalten ist.

Die Struktur der Zusammenfassung wiederholt sich im Bericht. Sie müssen Hintergrund und Ziel beschreiben, also warum und wozu dieses Projekt erfolgte oder Sie diese Untersuchung durchgeführt haben. Das Vorgehen begründen Sie in der Vorstellung der Methode. Bei der Darstellung von Ergebnissen ist auf Datenschutz

11. Berichten

und Datensicherheit zu achten. Beispielsweise dürfen die Befragten nicht erkennbar sein, falls die Informationen aus Mitarbeiterinterviews stammen. Szenarien, Anwendungsfälle (Use Cases) und fiktive Personen (Persona Models) können zur realitätsnahen und gleichzeitig anonymen Darstellung von Ergebnissen und Schlussfolgerungen hilfreich sein. Empfehlungen können sich auf Strategien, Maßnahmen, Projektdesign, Evaluationen und weitere Untersuchungen erstrecken. Der Bericht schließt mit Hinweisen auf Quellen und Literatur (Muss) sowie einer kurzen Beschreibung der Autoren (Soll). Ausführlich gehe ich im Band IV ENTDECKEN auf das Verfassen von Berichten ein und auch darauf, wie im Verlauf von Analysen Datenschutz und Datensicherheit zu beachten sind.

11.6. **Berichterstattung steuern**

Eine fortlaufend aktualisierte Liste der zu erstellenden und zu erwartenden Berichte, einschließlich kurzer Inhaltsbeschreibung und Zielsetzung, sowie die Nennung von Autoren, Co-Autoren, Redakteuren und Terminen ist in umfangreichen Projekten hilfreich. Dafür kommen folgende Meilensteine in Betracht:

Angebote zum Gesamtprojekt und zu einzelnen Abschnitten

- Schriftlich an den Auftraggeber
- Präsentation des Angebots vor Geschäftsleitung und Steuerungsgremien

Projektdesign

- Schriftlich an den Auftraggeber
- Präsentation des Designs vor Geschäftsleitung, Steuerungsgremien, Mitarbeiterversammlungen

Zwischenberichte

- Schriftlich an den Auftraggeber
- Präsentation zum Stand der Dinge vor Geschäftsleitung, Steuerungsgremien, Mitarbeiterversammlungen

Abschlussbericht

- Schriftlich an den Auftraggeber
- Präsentation vor Geschäftsleitung, Steuerungsgremien, Mitarbeiterversammlungen

11. Berichten

Öffentlichkeit

- Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften, in Printmedien (Pressearbeit), auf wissenschaftlichen Konferenzen, als Buch
- Symposium: Einmalig und bei großen Projekten einmal pro Jahr
- Berichte in Printmedien (Pressearbeit), auf wissenschaftlichen Konferenzen, bei interessierten weiteren Branchenvertretern (auch zusammen mit dem Klienten)

Ein paar Qualitätsmerkmale möchte ich den zu Anfang dieses Kapitels genannten noch hinzufügen. Berichte sollten generisch aufgebaut sein, also in Gestaltung, Aufbau, Struktur und Art der Themenbearbeitung immer wieder gleich sein. Sie sollten Berichte zielgruppenorientiert schreiben und vortragen. Damit sind sie für die jeweiligen Leser und Zuhörer verständlich.

Mit zunehmender Übung werden Sie schneller und besser in Ihrer Berichterstattung. Berichte können einen hohen Wiedererkennungswert haben und damit – wenn sie gut sind – das Ansehen der Autoren und ihrer Firma fördern. Ein sehr wichtiger Bericht ist der Abschlussbericht zu einem Beratungsprojekt. Einen Abschlussbericht müssen Sie nicht neu schreiben. Sie können ihn aus einem Projekthandbuch entwickeln.

11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern ...

... und der Beantwortung dieser Frage mit den 8+1 W

(Blog vom 09.11.2016: Standardisierung kostet – <https://www.christa-wessel.de/2016/11/09/standardisierung-kostet/>)

Seit einigen Jahren treffen sich ungefähr ein Dutzend Kolleginnen und Kollegen, die als interne und externe Berater und Projektmanager unterwegs sind, einmal im Monat in Frankfurt am Main (es sind meist sechs bis acht Menschen an einem Abend da). Ich wurde vor knapp zwei Jahren in diesen Kreis eingeladen und bin gestern wieder einmal hocheifrig darüber gewesen, wie inspirierend, lustig und lehrreich dieser interkollegiale Austausch ist. Diesmal ging es um den Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern. Wir hatten zwei Monate zuvor einem Kollegen Inhaltsverzeichnisse von Projekthandbüchern zugesendet. Btw: wir unterliegen in diesem Kreis der Schweigepflicht. Das dort in Bezug auf konkrete Unternehmen und Projekte Besprochene und Bearbeitete bleibt auch dort, wie es Standard in jeder guten interkollegialen Intervention und Supervision ist.

Der Kollege untersuchte sieben Handbücher auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Die Beispiele kamen vor allem aus IT-Projekten in Unternehmen. „Christa hat einen Exoten geschickt.“ – „Ist ja nichts Neues. Sie kommt immer mal mit Beispielen aus ganz anderen Welten.“ Meines war auch aus der IT-Welt, allerdings einer etwas anderen. Dazu später mehr.

Es ging um Fragen wie: Welche bemerkenswerten Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen? Und welche neuen Ideen entstehen durch diese sehr unterschiedlichen Beispiele? Das führt uns zur Frage: Was muss in ein Projekthandbuch oder sollte zumindest hinein? Wozu ist ein Projekthandbuch überhaupt gedacht

11. Berichten

und warum entstehen Projekthandbücher? Wie immer war der Austausch lebhaft, bunt und kreativ. Unterbrechen ist bei uns schon fast höflich, weil die Ideen sprudeln. Und in Bezug auf die Beratungs- und Projektmanagementwelt stets auch von mehr oder weniger englischem Humor geprägt.

Gestern waren wir dann auch auf einmal mittendrin im Thema „Standardisierung kostet“. Warum? Weil es sehr aufwendig ist, überhaupt standardisierte Prozesse zu formulieren und zu implementieren, und weil diese Standards die Dokumentationsflut ins Exorbitante und auch Lächerliche wachsen lassen – „Bitte begründen Sie, warum Sie in Ihrem Projekt xy etwas *nicht* haben.“ Zum Beispiel: „Schildern Sie die Regelung des Kantinenessens“, wenn es gar keine Kantine gibt. „Und begründen Sie, warum Sie das nicht regeln.“ Kafka? Ja, erinnert daran. Diesen Dokumentationstsunami gibt es nicht nur in IT-Projekten. Das deutsche Gesundheitswesen kann auch ein Klage-Lied davon singen (Blog vom 7.1.2014).

Die Beispiele der Projekthandbücher zeigten Inhaltsverzeichnisse von acht Zeilen bis mehrere DIN-A 4 Seiten. Wir haben dann doch erkannt, dass mein Beispiel nicht so exotisch ist, sondern einfach eine andere Sprache hat, die eines langjährigen Forschungsprojekts. Ein Kollege meinte: „Das kannst Du auch zur Beschreibung einer Organisation verwenden.“ – „Ja, einer Lernenden Organisation, nicht wahr?“ – „Ja. Genau.“ Das veranlasst mich dazu, dieses Projekthandbuch auch hier vorzustellen. Das Projekt ging über fünf Jahre. Es ist in wissenschaftlichen Publikationen und auch in meinen Büchern beschrieben. Das Projekthandbuch ist in der hier vorgelegten Form ein Projektabschlussbericht, der sehr einfach aus dem Projekthandbuch zu generieren war. Es musste nur ein wenig von den Ergebnissen unserer Forschungsgruppe hinein.

In unserem Austausch wurde auch klar, dass es immer noch Projekthandbücher gibt, die als Powerpoint-Folien Anwendung finden, beispielsweise im Kick-off und als mehr oder weniger leben-

11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern ...

de Dateileichen auf dem Projektserver (das ist meine persönliche Meinung dazu). Projekthandbücher – wie auch andere Projektdokumentationen – webbasiert zum Beispiel als Wiki zu führen, haben wir kurz angerissen. Das brachte mich auf die Idee, das Thema mit den 8+1 W Fragen anzuschauen. Der strukturierten Beantwortung halber.

Die – zunächst – 8 W habe ich aus einem Analyseinstrument, das ursprünglich aus dem Journalismus kommt, entwickelt und im Blog vom 29.03.2012 und dann auch 2013 in „Basiswissen Consulting ...“ beschrieben. Inspiriert durch das wissenschaftliche Arbeiten kam dann das neunte W hinzu. Wie Sie mit Nummer 9, dem „Woher?“, umgehen können, habe ich 2015 in „Elche fangen ...“ [daraus entstand Band IV ENTDECKEN] vorgestellt. Die 8+1 W sind hervorragend für Analysen und Reflexionen und damit für die Steuerung von Projekten und anderen Unternehmungen geeignet:

- Wozu: Ziel
- Was: Aufgaben
- Wer: Rollen und Funktionen
- Warum: Motivation, Anlass
- Für wen: Zielgruppe, Klient, Kunde
- Wie: Methoden
- Wann: Zeitraum
- Wo: Orte
- Woher: Quellen

11. Berichten

Tipp: Verwechseln Sie die Frage nach dem Warum bitte nicht mit der Frage nach dem Wozu. Umgangssprachlich meinen Menschen oftmals das Wozu, wenn sie vom Warum sprechen. Zurück zu den Projekthandbüchern.

Wozu – Sinn und Zweck

In unserem Gespräch nannten wir gestern Aspekte wie Information, Kommunikation, Dokumentation, Reflexion. Bei der Formulierung des „für wen“ (siehe unten) kommt jetzt noch ein Aspekt hinzu. Heute sind Teams oftmals fließend: Menschen treten in das laufende Projekt ein und verlassen es. Außerdem sind viele Teams örtlich verteilt und arbeiten in einem mehr oder minder großem Teil auf virtuellen Plattformen. Umso wichtiger ist es, vor allem die Policy, also Ansatz und Werte des Teams in einem starken Dokument zu hinterlegen und nicht nur auf flüchtigen Folien oder Webpages vorzustellen.

Was – in diesem Kontext

- ist ein Projekthandbuch? Ich möchte es so beschreiben: Ein Projekthandbuch ist ein Dokument, in dem Hintergrund einschließlich (Vor-)Geschichte, Thema, Ziel(e), zeitlicher Rahmen, Ansatz, Werte, Rollen, Aufgaben, Ressourcen, Kommunikation nach innen und außen, Dokumentation und das Sicherheitskonzept enthalten sind.

Wer – schreibt und pflegt das Handbuch?

Verantwortlich ist die Projektleiterin oder der Projektleiter. Sie kann das Verfassen und Pflegen von Teilen oder des gesamten Handbuchs delegieren.

Warum – wer fordert ein Projekthandbuch?

A) ist dies in meinem Augen gute Projektmanagementpraxis, da ein gutes Handbuch ein hervorragendes Projektsteuerungs- und

11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern ...

Kommunikationsinstrument nach innen und außen sein kann und sich mit wenig Aufwand als Basis für Projekt(zwischen)berichte und Publikationen verwenden lässt.

B) Auftraggeber wollen etwas „sehen“. Im Kontext der Unternehmensberatung, insbesondere in der IT gibt es oftmals nichts zu sehen und schon gar nicht anzufassen. Ein Projekthandbuch ist – ausgedruckt und schön gebunden – eine sehr haptische und damit sinnliche Angelegenheit. Nicht erst seit Paul Watzlawick wissen wir, wie wichtig Gefühle in der Kommunikation sind. Er hat es wunderschön in seinen Büchern beschreiben, zum Beispiel in „The pursuit of unhappiness“ (Blog vom 13.04.2016).

Für wen – ergibt sich aus dem Wozu

Zum einen und vor allem ist das Handbuch für die Mitglieder des Projektteams gedacht – siehe auch „wozu“. Zum anderen ist das Handbuch für den Auftraggeber und – falls Projektleitung (und mit ihr das Team) und Auftraggeber dies so entscheiden – für weitere Kreise, wie das Unternehmen und vielleicht auch die Öffentlichkeit, sei es in wissenschaftlicher Form oder für das breite Publikum.

Wie – schreiben, hinterlegen, publizieren und pflegen

Ein Projekthandbuch ist – wie jeder Anteil einer guten Projektdokumentation – kein starres sondern ein sich mehr oder weniger stark im Zeitverlauf veränderndes Dokument. Zum einen sollten die Autoren und die Leser aus dem Projektteam das Dokument in ihren regelmäßigen Reflexionen nutzen, um Punkte wie Thema, Ziel(e), zeitlicher Rahmen, Ansatz, Werte, Rollen, Aufgaben, Ressourcen, Kommunikation nach innen und außen, Dokumentation und das Sicherheitskonzept zu hinterfragen. Natürlich hängt die Intensität und Frequenz von der Größe des Projekts und von den Fähigkeiten der Projektleitung und des Teams zur Reflexion ab.

11. Berichten

Also gilt es, zunächst die Autoren auszuwählen, das Handbuch zu schreiben und in einer komfortablen Form zu publizieren (mehr zum Schreiben in der Blogrubrik „Schreiben und Publizieren“ und im Band IV ENTDECKEN). Ich plädiere für ein Wiki auf einem – gerne auch nur dem Projekt zu Verfügung stehenden – Webserver. Das Wiki lässt sich in wenigen Schritten in ein gut lesbares PDF umwandeln. Ausgedruckt können Sie das dann auch gerne schicken lassen.

Außerdem erfüllen Sie damit gleich die nächste Forderung, nämlich die nach einem Versionssystem und der fortlaufenden Pflege dieses Dokuments. Btw, wenn Sie Powerpointpräsentationen lieben: Versuchen Sie doch mal ein Dokument so zu verfassen, dass Sie einzelne, aussagekräftige Abschnitte, wie Aufzählungen – sind ja sehr beliebt auf Powerpoint – und Grafiken und andere Abbildungen aus dem Webbrowser heraus in einem Vortrag zeigen. Empfehlen möchte ich Ihnen auch Garr Reynolds' „presentation zen“ (<http://www.presentationzen.com/>).

Wann – muss das Handbuch fertig sein?

Vor dem Start des Projekts und dann sollte das gesamte Team das Handbuch möglichst zügig reflektieren (also in den ersten Wochen eines Projekts). Das gemeinsame Nachdenken über Hintergrund einschließlich (Vor-)Geschichte, Thema, Ziel(e), zeitlicher Rahmen, Ansatz, Werte, Rollen, Aufgaben, Ressourcen, Kommunikation nach innen und außen, Dokumentation und das Sicherheitskonzept bringt (a) neue Erkenntnisse und ist (b) sehr förderlich für eine gute Gruppendynamik.

Und wann – muss das Team das Handbuch überprüfen?

In regelmäßigen Abständen von einigen Monaten bis maximal einem Jahr und unmittelbar bei Bedarf, beispielsweise wenn das Sicherheitskonzept geändert werden muss.

11.7. Vom Sinn und Unsinn von Projekthandbüchern ...

Wo – liegt das Handbuch?

Auf einem (Projekt)Server und – schick gebunden und hoffentlich gelesen – auf dem Schreibtisch Ihres Auftraggebers.

Fazit

Projekthandbücher sind in ihrer Erstellung und Pflege aufwändig. Es gilt also, zu entscheiden, ab welcher Größe und Komplexität und Dauer ein Projekthandbuch zu empfehlen ist. Auftraggeber und Projektmanager, also auch Beratungsunternehmen sollten sich davor hüten, solche Dokumente einem Standardisierungswahn zu unterwerfen. Sie sollten vielmehr auf den gesunden Menschenverstand derjenigen vertrauen, die das Projekt verantworten und durchführen – damit niemand sich rechtfertigen muss, warum er die Besuche in der nicht-existierenden Kantine nicht regelt.

Außerdem: Ein Handbuch kann auch klein sein. Manchmal genügen drei bis vier Seiten, um die Punkte Hintergrund einschließlich (Vor-)Geschichte, Thema, Ziel(e), zeitlicher Rahmen, Ansatz, Werte, Rollen, Aufgaben, Ressourcen, Kommunikation nach innen und außen, Dokumentation und das Sicherheitskonzept vorzustellen. Das geht auch bei großen Projekten: in jedes gute Projekthandbuch gehört ein Management Summary. Der von mir der Gruppe überlassene und hier vorgestellte Exot aus der Forschung hat keines – doch. „Introduction“ und „Course of the Report“ können Sie so lesen. Viel Spaß dabei:

Weßel C. Continued Multi-disciplinary Project-based Learning (CM-PBL) 2002—2007. Project Report. Aachen: RWTH Aachen, Department of Medical Informatics 2007. – pdf [URL siehe QUELLEN]

Zum Abschluss des Projektes gehört natürlich noch mehr. Darum ist diesem ein eigenes, das nächste Kapitel gewidmet.

12. Abschluss und mehr



12.1. Erfolg ...

Berater werden an ihren Leistungen gemessen. Die Bewertung im Verlauf und vor allem zum Abschluss des Projekts erfolgt mit den Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen, die sie mit dem Klienten zu Beginn des Projekts erarbeitet und im Verlauf verfeinert haben. Klienten untersuchen zur Beurteilung des Beratungserfolges folgende Kriterien: Zielerreichung, Budget, Zufriedenheit, Erlerntes und Eigenständigkeit sowie künftige Zusammenarbeit. Berater fragen sich zur Beurteilung ihres Beratungserfolges

- War unser Aufwand angemessen?
- Haben wir von und mit dem Klienten Neues gelernt?
- Haben wir ein neues Produkt (Ware oder Dienstleistung) entwickeln können?
- Haben wir eine neue Methode oder eine neue Variante entwickeln können?
- Haben wir beim Kunden einen Ansprechpartner für eine Referenz und für die weitere Kontaktpflege? Dies sollte möglichst der Auftraggeber oder zumindest der interne Projektleiter sein.
- Wird dieser Kunde uns einen neuen Auftrag erteilen?
- Wird er uns weiterempfehlen?
- Stellt der Kunde uns eine Referenz aus, die ungefähr eine DIN-A4 Seite lang ist, einen Ansprechpartner nennt, das Projekt kurz vorstellt und in der der Kunde seine Zufriedenheit mit unserer Beratungsleistung begründet?

12.1. Erfolg ...

Der Abschnitt DIE ABSCHLUSSREFLEXION ... weiter unten enthält Reflexionsfragen, mit denen Sie diese und weitere Punkte zum Projektverlauf und -erfolg untersuchen können.

12.2. ... und Scheitern eines Projektes

Viele Projekte gelingen und etliche scheitern. Auch wenn Menschen das Thema „Scheitern“ ungern behandeln, so müssen sie sich diesem Thema doch stellen. Sie sollten sich von Beginn an mit der Möglichkeit des Scheiterns auseinandersetzen. Daraus entstehen der Wille und die Energie, Instrumente wie Risiko- und Qualitätsmanagement einzusetzen.

Wann scheitert ein Projekt?

Dies ist abhängig vom jeweiligen Kontext. Manche Auftraggeber haben größere Bandbreiten in der Entscheidung über Termine, Ressourcen, Ergebnisumfang und -qualität, andere weniger. Auf die Frage „Was ist nicht mehr tolerierbar?“ könnte eine Antwort lauten: Überschreitung des Termins um zwanzig Prozent der Laufzeit des Projekts oder vorher definierter „tödlicher“ Meilensteine (Deadlines). Eine andere Antwort könnte sein: Überschreitung des Budgets um mehr als zwanzig Prozent.

In gefährdeten Projekten gibt es oftmals einen Punkt, an dem die Beteiligten zu dem Schluss kommen, dass sie weitermachen müssen, egal wie es läuft. Dieser „Point of no return“ kann eintreten, wenn die Beteiligten rechtliche Verpflichtungen eingegangen sind, beispielsweise die Entwicklung eines bestimmten Produktes. Oder es wurde bereits so viel in das Projekt investiert, dass den Entscheidern ein Neubeginn noch kostenintensiver erscheint. Große Bauprojekte sind ein Beispiel dafür.

12.3. Kein Ende ohne Abschluss

Jedes Projekt endet. Dieses Ende sollte offiziell und mit einem Ritual verbunden sein. Damit können die Beteiligten sowohl inhaltliche und fachliche Aspekte als auch sozial und emotional abschließen. Dies gilt für erfolgreiche und auch für nicht erfolgreiche Projekte. Ansonsten ist es sehr wahrscheinlich, dass sowohl auf der inhaltlichen, fachlichen Seite als auch auf der sozialen, emotionalen Ebene weiter Ressourcen verbraucht werden, vor allem Personalzeit.

Es besteht auch die Gefahr, dass Folgeprojekte nicht geplant, angestoßen oder durchgeführt werden. Ein typisches Anzeichen für ein nicht wirklich abgeschlossenes Projekt sind Besprechungen und Treffen zum Thema, ohne dass wirklich noch etwas im Projekt geschieht. In diesen Treffen und auch informell in Pausen oder Flurgesprächen kommen auch Unzufriedenheit, Ungewissheit und vielleicht sogar Frustration zur Sprache. Menschen müssen loslassen, um Energien und Ressourcen für neue Themen zu entwickeln. Band II MENSCHEN stellt einige gruppenspezifische Techniken vor, die das Loslassen unterstützen können.

Zum erfolgreichen Abschluss liegen die vereinbarte Dienstleistung, beziehungsweise das Produkt einschließlich einer Dokumentation zur Arbeit damit vor und der Klient verfügt über geschultes eigenes Personal, das in Zukunft die im Projekt behandelten Themen selbst bearbeiten kann. Der Abschluss besteht aus sechs Schritten:

1. Abschlussbericht
2. Abnahme durch den Auftraggeber
3. Bezahlung des (Rest-)Honorars

12. Abschluss und mehr

4. Reflexion
5. Abschlussveranstaltung
6. Kontaktpflege – Follow-up – verabreden

Dabei sind zwei Perspektiven zu berücksichtigen: die des Klienten und die der Beratenden. Die Verantwortung der Berater liegt – wie im gesamten Projekt – im Prozess, auch und gerade für den Abschlussprozess. Berater müssen dafür sorgen, dass der Abschluss vollständig erfolgt. Dies betrifft vor allem den Abschlussbericht. Die inhaltliche Verantwortung des Klienten liegt vor allem in der Abnahme, den Reflexionen und der (Rest-)Zahlung des Honorars. Die Abnahme durch den Auftraggeber erfolgt bei komplexen Aufträgen schriftlich. Ein typisches Beispiel ist die Implementierung einer Software. Bei kleineren Aufträgen, wie der Moderation eines Strategieworkshops, drückt sie sich in der Regel durch die Zahlung des Honorars oder seiner letzten Rate aus.

12.4. Die Abschlussreflexion, ein Muss guter Beratung

Die Reflexion zum Ende eines Projekts ist ein Muss. In ihr lernen Berater mit dem Klienten aus dem Projekt und legen eine wichtige Basis für die weitere Zusammenarbeit. Reflexionen sollten in drei Schritten ablaufen: jeweils intern, also Klient untereinander und Berater untereinander, und gemeinsam. Es kann noch eine Reflexion der Mitarbeiter, zum Beispiel im Rahmen einer Abschlussveranstaltung, hinzukommen. Wenn Berater mit dem Klienten schon im Projektverlauf regelmäßig und explizit über Verlauf, Hindernisse und Chancen reflektiert haben, wird der Klient sich auch einer Abschlussreflexion zugänglich zeigen.

Die interne Reflexion des Klienten erfolgt ohne die Berater, um deren Projekt es geht. Bei großen und herausfordernden Projekten ist eine Moderation durch Externe dringend anzuraten. Externe Moderatoren hatten oder werden mit dem Beratungsprojekt nichts zu tun haben. Diese Neutralität soll den Klienten in seiner Reflexion und seinem Lern- und Entscheidungsprozess zum weiteren Vorgehen unterstützen. In kleineren oder klaren Projekten können interne Projektleiter oder bei großen Firmen Personen aus dem Qualitätsmanagement oder anderen internen Dienstleistern die Moderation übernehmen. Die Organisation dieser Reflexion übernimmt in der Regel die interne Projektleitung. Teilnehmen sollten Auftraggeber, also in der Regel die Geschäftsleitung oder bei kleineren Projekten ein Teil davon, das Projektteam, die Lenkungsgruppe, Experten und Vertreter des Betriebsrats. Folgende Fragen können Sie in solchen Reflexionen anwenden:

- Haben wir unsere Ziele erreicht?
- Wurde das Budget eingehalten?

12. Abschluss und mehr

- Entstand ein zusätzlicher Nutzen durch Erlerntes, Dienstleistungen oder Produkte als Add ons? (Berater sollten den Klienten darauf hinweisen!)
- Wie zufrieden sind wir mit dem Projekt und der Beratungsleistung? Die Bewertung erfolgt in einer Matrix mit Einschätzungen der Zielkriterien und Relevanz für die Firma, Bewertungen beispielsweise mit Skalen.
- Was war gut? Und warum?
- Was wollen wir auch in Zukunft beibehalten?
- Was war nicht so gut? Und warum?
- Was können und sollten wir in Zukunft anders machen? Wie könnte dies aussehen?
- Was ist neu? Positives und Negatives, was können wir daraus lernen?
- Klient: Können wir allein weiter machen?
- Klient: Wollen wir mit diesen Beratern auch zukünftig zusammenarbeiten?
- Berater: Wollen wir mit diesem Klienten auch zukünftig zusammenarbeiten?
- Beide: Wenn ja, an welchen Themen könnten wir in Zukunft zusammenarbeiten? Beschreibung mit Hilfe der 8+1 W.

Achten Sie dabei auf die Trennung von inhaltlicher und sozialer Ebene, von „Facts and Feelings“. Vermeiden Sie außerdem Personalisierungen, indem Sie sich respektvoll und empathisch verhalten und Vertraulichkeit wahren. Ausführlich geht auf diese Themen Band II MENSCHEN ein.

12.5. Die Abschlussveranstaltung

Die Abschlussveranstaltung ist das Ereignis, in dem Inhalt und soziale und emotionale Belange besonders deutlich werden. Die Teilnehmer erhalten einen Überblick über die Inhalte und Ergebnisse des Projekts. Außerdem kann und sollte Gelegenheit für einen emotionalen Abschluss sein. Dies kann in einer gemeinsamen Reflexion, bei größeren Teilnehmerzahlen auch als Fishbowl oder als Open Space erfolgen. Diese Großgruppentechniken finden Sie im Band III WERKZEUGE.

Zum Abschluss sollte es auch ein Fest geben. In welcher Form der Klient dies durchführt, hängt von seiner Unternehmenskultur ab. Meines Erachtens sollte es eher mehr als weniger Feste und Teilnehmer daran geben. Zum Projekt haben viel mehr Menschen beigetragen als die unmittelbaren Teams. Vor allem sollen alle Menschen im Unternehmen die Veränderung mittragen und vom Projekt in die Routine überführen. Das Fest kann also auch ein Dankeschön und Start für einen nächsten Abschnitt sein. In größeren Projekten sollten Berater den Klienten anregen, Zwischenfeste an Meilensteinen oder zur Halbzeit zu veranstalten. Sie müssen nicht aufwändig sein. In der Regel können die Beteiligten sie selbst organisieren. Auch die *Pfadfinder* feiern ein Abschlussfest.

12.6. Die Pfadfinder: Abschluss und weiter geht es

Die *Pfadfinder* haben es geschafft. Für ungefähr siebzig Kernprozesse liegen Beschreibungen mit Abläufen, Personal- und Sachleistungen und Kalkulationen vor. Zahlreiche Experten aus Medizin, Pflege und Verwaltung im Haus sind mit der Pfaderstellung vertraut. Controlling und Qualitätsmanagement rücken zunehmend in den Vordergrund. Von Beginn ihres Projekts an haben die *Pfadfinder* eine Berichtskultur aufgebaut, die den Abschluss nach einhalb Jahren sehr vereinfacht. Die Honorarzahlungen an die Berater erfolgen in Zwischenschritten und auf Basis klarer Vereinbarungen.

Das Fest am See ist allen Beteiligten gut in Erinnerung geblieben. Ein Symposium, Weiterbildungsprogramme und Publikationen sorgen dafür, dass die Pfade nicht nur bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Hauses, sondern auch weit darüber hinaus im Bewusstsein bleiben und sich weiterentwickeln können. Somit erfolgt der Übergang in die Zukunft fast fließend. Die Kompetenzen des Klienten sind so groß geworden, dass er eigenständig arbeiten kann. Die Berater machen das, was Beratern eigen ist. Sie bearbeiten neue Themen und gewinnen neue Klienten. Jemand wird vom externen zum internen Berater im Controlling.

Die *Pfadfinder* können eigenständig weiterarbeiten. Dies ist sowohl auf die Leistungen der internen Berater, wie Hans, als auch der externen Berater zurückzuführen. Außerdem zeigen viele Beteiligte im *Pfadfinder-Haus* eine hohe Lernbereitschaft. Damit haben sie sich auf den Weg einer Lernenden Organisation begeben. Diese Geschichte beschreibe ich im Buch „Geschäftsprozesse und Organisationales Lernen“ (2014).

12.6. Die Pfadfinder: Abschluss und weiter geht es

Der Erfolg eines Projekts lässt sich meist nur teilweise unmittelbar zum Abschluss feststellen. Bei Themen wie Unternehmenskultur, Werte, Ziele oder auch der Implementierung von Risiko- und Qualitätsmanagement, prozessorientierter Unternehmenssteuerung, der Einführung der Balanced Scorecard oder einer neuen Software zeichnen sich nachhaltige Erfolge erst nach Monaten bis Jahren ab.

12.7. Kontakt zum Klienten halten

Um zu erfahren, wie gut die Beratung war, wie nachhaltig der Projekterfolg ist und um auch neue Themen und Projekte mit dem Klienten angehen zu können, müssen Berater Kontakt zum Klienten halten. Diesen „Follow-up“ sollten Sie schon im Projektverlauf anbahnen, indem Sie immer wieder darüber sprechen und am Projektende das weitere Vorgehen vereinbaren.

Ein Follow-up ist ein erneutes Zusammenkommen von Auftraggeber, interner Projektleitung, dem Ansprechpartner für die Referenz und den Beratern. Wenn der Auftraggeber es wünscht, kann er diesen Kreis noch erweitern. Der Follow-up sollte ungefähr sechs Monate nach Projektabschluss erfolgen. Inhalte sind zum einen ein Review mit Zahlen und Daten zu den Projektauswirkungen und somit zum Projekterfolg bis dato und einer Reflexion und Beschlussfassung zum weiteren Vorgehen des Klienten. Dazu gehört auch ein Signal oder sogar eine Entscheidung, ob der Klient eine erneute Zusammenarbeit mit den Beratern wünscht. Damit geht es auch um ein Preview, ein Nach-vorne-schauen, in dem Klient und Berater neue zukünftige Themen und mögliche Zusammenarbeiten untersuchen. Dies kann als Brainstorming und mit anderen Kreativtechniken erfolgen.

Um aus dem Satz „Wir bleiben in Kontakt“ Wirklichkeit werden zu lassen, empfehlen sich folgende Schritte:

1. im Projektverlauf Follow-ups ansprechen,
2. Termin beim Abschluss festlegen,
3. Berater holt Erlaubnis beim Ansprechpartner ein, ihn nach drei bis fünf Monaten anzurufen,
4. anrufen,

12.7. Kontakt zum Klienten halten

5. hingehen.

Diese Schritte sollten Teil der Kundenpflege und des Stakeholder-managements sein, denn Ihre Klienten sind Ihre Kunden und sie gehören zu Ihren Stakeholdern.

12.8. Auf zu neuen Themen und Projekten

Berater arbeiten meist in mehreren Projekten in unterschiedlichen Phasen und zu verschiedenen Themen. Weitere Tätigkeiten wie Lehre oder Publizieren können und sollten hinzukommen. Der größte Schatz in der Beratung sind die Klienten. Berater werden für ihre Beratungsleistung und auch dafür bezahlt, dass sie von ihren Klienten lernen und mit ihnen und durch sie neue Ideen, Themen und Projekte finden. Dazu brauchen Berater umfassende Kompetenzen im Umgang mit Menschen. Um sie geht es im Band II MENSCHEN. Dort haben dann auch wieder die Elche ihren Auftritt, die diesen Büchern ihren Namen gegeben haben.

Teil III.
Außerdem ...

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung dieser Buchreihe war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Wir entwickelten hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Durch unsere Zusammenarbeit waren Forschen, Lehre und die Betreuung

der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanagement. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gonny und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Quellen

- Andler N. Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. 3. Auflage. Erlangen, Publicis Publishing 2010.
- Antonovsky, A. Health, stress, and coping (The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series). London, Jossey-Bass 1979.
- Appreciative Inquiry Commons. David L. Cooperrider Center for Appreciative Inquiry at Champlain College in continuing partnership with Case Western Reserve University's Weatherhead School of Management. – <https://appreciativeinquiry.champlain.edu/> (23 July 2023)
- Argyris C, Schön D. Organizational Learning: A theory of action perspective. Reading, MA, Addison Wesley 1978.
- Baden-Powell R. Scouting for Boys (First published ed.). London, Windsor House, Bream's Buildings, E.C.: Horace Cox (printer for C.A. Pearson). January–March 1908. pp. six instalments of approx 70 pages each. [for details on further editions see Wikipedia *Scouting for Boys* below]
- Bakke DW. Joy At Work: A Revolutionary Approach To Fun On The Job. Seattle, PVG 2005.
- Banard C. The Functions of the Executive. Cambrigde, Mass, Havard University Press 1938 – Zitiert in: Crainer S. The Management Century. New York, Jossey-Bass 2000.
- Barends E, Plum K. Evidence based consulting: Rapid Evidence Assessments for large organizations. AOM Annual Meeting 2014, Philadelphia – <https://de.slideshare.net/barene/evidence-based-consulting-rapid-evidence-assessments-for-large-organizations> (28 September 2023)

- BDU. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen. Qualität im Consulting ... Berufsgrundsätze und Qualitätsstandards. – <https://www.bdu.de/verband/qualitaet-im-consulting/> (16 August 2023) [mit links zum donwload BDU-Berufsgrundsätze / Code of Conduct (2022) und BDU-Qualitätsstandards (2017) – zu verstehen im Sinne von Werten & Ethik]
- Beck K et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. – <https://agilemanifesto.org/> (15 August 2023)
- Beckett S. Worstward Ho. New York City, Grove Press 1884.
- Brooks FP. The Mythical Man-month: Essays on Software Engineering. Addison-Wesley 1975. – Digitized by the Internet Archive in 2013 with funding from Gordon Bell: <https://web.eecs.umich.edu/~weimerw/2018-481/readings/mythical-man-month.pdf> (18 August 2023) [further editions: 1983 and 1995]
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) - Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 14. März 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 72) geändert worden ist. – <https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/index.html> (28 September 2023)
- Campbell DT. Assessing the impact of planned social change. Evaluation and Program Planning 1979; 2(1): 67-90. – [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(79\)90048-X](https://doi.org/10.1016/0149-7189(79)90048-X) (28 September 2023)
- Center for Evidence-Based Management (CEBMA). – <https://cebma.org/> (28 September 2023)
- Cohen D, Lindvall M, Costa P. An Introduction to Agile Methods. Advances in Computers 2004; 62: 1-66.
- Collins J. Jim Collins. – <https://www.jimcollins.com/> (23 September 2023)

- Collins J. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review 2005 (July-August): 1-11. – <https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve> (18 August 2023)
- Cooper JF. Der Pfadfinder. Zeichnungen DE Darley; Übersetzung E Kolb; Bearbeitung R Drescher. Frankfurt am Main, Insel-Taschenbuch 181, 1. Auflage, 1977. [en: The Pathfinder; Or, The Inland Sea 1840]
- Cooperrider DL, Whitney D, Stavros JM. Appreciative Inquiry Handbook (2nd ed.) Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers 2008.
- Crainer S. The Management Century. New York, Jossey-Bass 2000.
- Cummings TG (Ed). Handbook of Organization Development. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- Datawind. Bridging The Digital Divide. – <https://www.datawind.com/> (28 September 2023) [see also Wikipedia's entry about Jotex, which is now Datawind]
- Davies R, Sedley L. Agiles Coaching. Praxis-Handbuch für Scrum-Master, Teamleiter und Projektmanager in der agilen Software-Entwicklung. Frechen, mitp 2010 (en 2009).
- DCV. Deutscher Coaching Verband e.V. Ethikrichtlinie vom 21.03.2015 – <https://coachingverband.org/ethikrichtlinie/> (11 August 2023)
- DeMarco T, Lister T. Peopleware: Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999. (deutsch: Wien wartet auf Dich)
- DeMarco T, Lister T. Waltzing With Bears: Managing Risk on Software Projects. New York, Dorset House Publishing Company 2003. (deutsch: Bärenango: Mit Risikomanagement Projekte zum Erfolg führen)

- Deming WE. Out of the crisis. Cambridge, MIT 1982 (2nd edition: 2000).
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Empfehlungen der Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft“. Weinheim, Wiley-VCH 1998 (erste Auflage) und 2013 (ergänzte Auflage). – https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/rechtliche_rahmenbedingungen/gute_wissenschaftliche_praxis/empfehlung_wiss_praxis_1310.pdf (23 Juli 2023)
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Guidelines for Safeguarding Good Research Practice. Code of Conduct. 2022 (de: Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Kodex.) – <https://doi.org/10.5281/zenodo.6472827> (23 Juli 2023)
- DFG. Deutsche Forschungsgemeinschaft. Gute wissenschaftliche Praxis. 20.07.2023 – https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwp/ (23 Juli 2023)
- Dobbins M et al. A description of a knowledge broker role implemented as part of a randomized controlled trial evaluating three knowledge translation strategie. Implement Sci. 2009; 4: 23. Published online 2009 Apr 27. – <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2680804/> (15 August 2023)
- Donabedian A. Evaluating the Quality of Medical Care. Milbank Memorial Fund Quarterly 1966; 44: 166-203. Reprinted: Milbank Q. 2005 Dec; 83(4): 691–729. – <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690293/> (15 August 2023)
- Drucker PF. The Practice of Management. New York, HarperBusiness, Reissue edition 2006. (first published 1954)
- Dueck G. Kooperation, Frauen und die F-Quote. Informatik-Spektrum 2011; 34: 408-412. – https://www.academia.edu/61568663/Kooperation_Frauen_und_die_F_Quote (28 September 2023)

- DVCT. Deutscher Verband für Coaching und Training. Ethik. (o.D.)
– <https://www.dvct.de/verband/ethik/> (16 August 2023)
- Dyer FL, Martin TC. Edison: His Life and Inventions. In two volumes.
New York and London, Harper & Brothers Publishers 1910.
- Eco U. Wie man eine wissenschaftliche Abschlussarbeit schreibt. Doktor-
, Diplom- und Magisterarbeit in den Geistes- und Sozialwissen-
schaften. Übersetzung von Walter Schick. 13. Auflage. Italiene-
sche Erstauflage 1977. Heidelberg, UTB 2010.
- Elkington J. Cannibals with forks. Gabriola Island, BC, New Society
Publishers 1998
- Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen. Haushaltsrecht
des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf, Juni 2016. – https://www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/lho_2016_gesamtdatei_inhaltsverzeichnis_06.2016.pdf (03 November 2016) [Der Grundsatz der Selbstver-
sicherung ist enthalten in Teil III, § 34, Verwaltungsvorschrift 12
zu § 34 – kurz: auf Seite 87] – 28 September 2023: URL steht
nicht mehr zur Verfügung.
- Fink D. Strategische Unternehmensberatung. München, Vahlen 2009.
- Fischer D. Controlling - Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess-
und Risikomanagement. München, Vahlen 2009.
- Follet MP. Community is a Process. Reproduced from Philosophical
Review, Vol. XXVIII, 1919, pp. 576-88. – Download via <https://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings> (10 August
2012)
- Follet MP. The New State: Group Organization The Solution Of Po-
pular Government. 1918 – Reprint by Franklin Classics 2018 –
also accessible via http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html (10 August 2023)
- Follet MP. Leader and Expert (1927). [in Follet 1941]

- Follet MP. Some discrepancies in leadership theory and practice (1928).
[in Follet 1941]
- Follet MP. Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follet / edited by Henry C. Metcalf and L Urwick. London, Pitman 1941 – Reprint by Martino Fine Books 2013. – also accessible via <https://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings> (10 August 2023)
- Gesellschaft für Informatik e.V. (GI) – <http://www.gi.de/>
- Government of the Netherlands. COVID-19: childcare for children of people working in crucial sectors. Publication | 15-12-2020 – <https://www.government.nl/documents/publications/2020/12/15/childcare-for-children-of-people-working-in-crucial-sectors> (17 August 2023)
- Greenpeace. Greenpeace International. – <https://www.greenpeace.org/global/> (28 September 2023)
- Grundgesetz (GG) – Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100- 1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2478) geändert worden ist. – <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/> (28 September 2023)
- Hall ET. Beyond Culture. New York, Anchor Books 1977, 1989.
- Hall ET. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. New York, Anchor Books 1984.
- Hammer M, Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Originally published 1993, with new prologue. New York, HarperCollins 2003.
- Heisenberg W. Über den anschaulichen Inhalt der quantentheoretischen Kinematik und Mechanik. Zeitschrift für Physik 1927; 43 (3): 172–198. – <https://people.isy.liu.se/jalar/kurser/QF/references/Heisenberg1927.pdf> (18 August 2023)

- Hoffmann, Ingfried (Musik); Ludwig, Volker (Text). Der, die, das, wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm! Sesamstraße. Lied. 1. Version gesungen vom Hamburger Kinderchor Vineta unter der Leitung von Dietrich Czirniok. Erstaustrahlung 08.01.1973 – Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Sesamstraße“. Bearbeitungsstand: 19. Juli 2023, 16:26 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sesamstra%C3%9Fe&oldid=235612732> (Abgerufen: 22. Juli 2023, 11:34 UTC)
- Hombach B. Nachruf auf Johannes Rau „Argumente haben ihn überzeugt, nicht Trends“ Spiegel online 26.01.2006 – <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/nachruf-auf-johannes-rau-argumente-haben-ihn-ueberzeugt-nicht-trends-a-397622.html> (16 August 2023)
- Homburg C, Krohmer H. Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Gabler 2006 .
- IKEA. bookbook. „Experience the power a book book (TM)“ by IKEA published 23 September 2014 – <https://www.youtube.com/watch?v=MOXQo7nURs0> (15 August 2023)
- IMC USA. Institute of Management Consultants USA. Ethics. (n.d.) – <https://imcusa.org/about/ethics/> (16 August 2023)
- IMC USA. Institute of Management Consultants USA. Code of Ethics. (2018) – https://imcusa.org/wp-content/uploads/2023/02/imc_usa_code_of_ethics__final_.pdf (16 August 2023)
- IOS Press. Accelerate Research. Increase Impact. – <https://www.iopress.com/> – 10 July 2023
- Jacobson N, Butterill D, Goering P. Consulting as a Strategy for Knowledge Transfer. The Milbank Quarterly. 2005;83(2):299-321.

– <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2690143/>
(15 August 2023)

Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 1996 (January-February): 75–85.

Kotter JP. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review* 1995 (May-June) . – <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (15 August 2023)

Laloux F. Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussel, Nelson Parker 2014. – <https://www.reinventingorganizations.com/> (15 August 2023)

Laloux F. Reinventing Organizations. Vortrag. – https://www.youtube.com/watch?v=CzD2gpd_txc (28 September 2023)

Laloux F. The Future of Management Is Teal. *strategy+business* July 6, 2015. – <https://www.strategy-business.com/article/00344> (28 September 2023) [Synopsis of the book „Reinventing Organizations“.]

Larman C, Basili VR. Iterative and Incremental Development: A Brief History. *IEEE Computer*, June 2003: 47-56. – <https://www.cs.umd.edu/~basili/publications/journals/J90.pdf> (15 August 2023)

Latour B. On recalling ANT. In: Law J, Hassard J (ed). *Actor Network and After*. Oxford, Blackwell Publishers 1998: 15-25. – <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-77-RECALLING-ANT-GBpdf.pdf> (17 August 2023)

LEO Wörterbuch. Englisch Deutsch: Beratung. – <https://dict.leo.org/englisch-deutsch/Beratung> (15 August 2023)

- Lewin K. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 1946, 2: 34–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x> – also available via <https://web.archive.org/web/20111030120737/http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ILT/ILT0003/ActionResearchandMinorityProblems.pdf> (17 August 2023)
- Lewin K. Die Lösung sozialer Konflikte: Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Hrsg. von Gertrud Weiss Lewin. Übertr.: H. A. Frenzel. Mit e. Vorw. von Max Horkheimer u.e. Einl. von Gordon W. Allport. Bad Nauheim: Christian-Verlag 1953.
- Lewin K. Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Hrsg. von Dorwin Cartwright. Ins Dt. übertr. u. mit e. Verz. d. Schriften Lewins vers. von A. Lang u. W. Lohr. Bern; Stuttgart: Huber 1963 (en.: *Field Theory in Social Science*. 1947)
- Linstone HA, Turoff M (Ed.). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley 1975. & 2002 – https://www.academia.edu/23844793/The_Delphi_Method_Techniques_and_Applications (28 September 2023)
- Lombriser R, Abplanalp PA. *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen*. 3. Auflage. Zurich, Versus 2004.
- MacKenzie D, Wajcman J (ed). *The Social Shaping of Technology (Second Edition)*. Buckingham, Philadelphia, Open University Press 1999.
- Massachusetts Institute of Technology (MIT) – <https://economics.mit.edu/> (28 September 2023)
- McCarthy J, Minsky M, Rochester N, Shannon C. A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence. 1955. – <https://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html> (16 August 2023)

- Mims C. How a 20 dollar tablet from India could blindside PC makers, educate billions and transform computing as we know it. Quartz 11 November 2012 – <https://qz.com/26244/how-a-20-tablet-from-india-could-finish-off-pc-makers-educate-billions-and-transform-computing-as-we-know-it> (15 August 2023)
- Moitessier B. La Longue Route. Paris, Arthaud 1971. (deutsch: Der verschenkte Sieg. Bielefeld, Delius Klasing 2003).
- Moos R. Blog. – <https://www.weidenbornverlag.de/blog/rudi/> (28 September 2023)
- Nohl J, Thiemecke H. Systematik zur Durchführung von Gefährdungsanalysen, Teil I: Theoretische Grundlagen. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz Fb 536) 1988
- Osterloh M, Frost J. Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen. 5. Aufl. Gabler 2006. <https://quoteinvestigator.com/> (18 August 2023)
- O’Toole G. Quote Investigator. Not Everything That Counts Can Be Counted. May 26, 2010. – <https://quoteinvestigator.com/2010/05/26/everything-counts-einstein/> (18 August 2023)
- Pareto V. Cours d’Économie Politique Professé a l’Université de Lausanne. Tome Premier, 1896. – <https://web.archive.org/web/20160407212541/http://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2012/05/Cours-d%C3%A9conomie-politique-Tome-I-Vilfredo-Pareto.pdf> (16 August 2023)
- Pareto V. Cours d’Économie Politique Professé a l’Université de Lausanne. Tome Second, 1897. – <https://web.archive.org/web/20180128205541/http://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2012/05/Cours-d%C3%A9conomie-politique-Tome-II-Vilfredo-Pareto.pdf> (16 August 2023)

- Parkinson CN. Parkinson's Law: The Pursuit of Progress. London, Penguin Classics 1957. [and] Parkinson's Law. In: The Economist, Nov 19th 1955. – <https://www.economist.com/news/1955/11/19/parkinsons-law> (16 August 2023)
- Perkins DNT. Ghosts in the executive suite: Every business is a family business. Branford, CT, Syncretics Group 1988. – zitiert in Cummings 2008, S. 464 ff (siehe oben)
- Perkins DNT (and colleagues). The Syncretics Group. The Edge. – <https://syncreticsgroup.com/the-edge/> (02 Aug 2023)
- Pesseschkian N. Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie. 33. Auflage. Frankfurt am Main, Fischer 2014 (1. Auflage 1979)
- Peters T. Under Promise, Over Deliver. (c) 1987 TPG Communications. - All rights reserved. – <https://tompeters.com/columns/under-promise-over-deliver/> (13 July 2023)
- Porter ME. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 2008; 86(1): 78-93 – <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (18 August 2023)
- Rankin O. 20 Quotes: The Importance of Planning. June 15, 2012. – <https://ormondrankin.wordpress.com/2012/06/15/20-quotes-the-importance-of-planning/> (18 August 2023)
- Rauen C, Barczynski D, Ebermann D, Plath A, Tanzil I. RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023. Stand: 07.06.2023. – <https://www.rauen.de/verlag/coaching-marktanalyse.html> (17 August 2023)
- Reynolds G. Presentation Zen. – <https://www.presentationzen.com/> (28 September 2023)
- Roethlisberger FJ, Dickson WJ. Management and the Worker. Volume V of Thompson K (Ed). The Early Sociology of Management and Organizations. London, Routledge 2005 (first published 1939).

- Rogers, EM. Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press 2003. (first published 1962)
- Rüegg-Stürm J. Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs R, Euler D, Rüegg-Stürm J, Wyss CE (Hg.). Einführung in die Managementlehre. Band 1. Bern, Haupt 2004, S. 65–141. – [http s://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/68862](http://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/68862) (23 Juli 2023)
- Rüegg-Stürm et al. Das St. Galler Management-Modell. Universität St. Gallen, Institut für Systemisches Management und Public Governance 2017. – <https://www.sgmm.ch/> (23 Juli 2023)
- Rüegg-Stürm J., Grand S. Das St. Galler Management-Modell. 2. vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage. Bern, Haupt Verlag 2015.
- Sackett DL, Rosenberg WMC, Muir Gray JA, Haynes RE, Richardson RB . Evidence based medicine: what it is and what it isn't. Editorial. BMJ 1996;312:71-72. – <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Sackett-Evidence-Based-Medicine.pdf> (15 August 2023)
- Schein EH. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass 1985.
- Schmidt AP. „Wettlauf zum Mond“. Telepolis 15.07.1999. – <https://www.telepolis.de/features/Wettlauf-zum-Mond-3446514.html> (17 August 2023)
- Scholten J, Flake R, Bormann HW. WSFB Beratungsformat. Wiesbaden, WSFB Beratergruppe 2011.
- Schön DA. Beyond the Stable State. New York, Norton 1973.
- Schön DA. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York, Basic Books 1983.

- Schwaber K, Sutherland J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020. – <https://scrumguides.org/> (15 August 2023)
- Senge PM. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday 2006. (1st edition 1990) – deutsch: Senge PM. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2011.
- Sennett R. Together. The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation. New Haven and London, Yale University Press 2012 (deutsch: „Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält“).
- Skolnick, JH. Justice without trial: Law enforcement in democratic society. New York, Wiley, 1966. (Chapter 8, 164-181) – cited in: Campbell DT. Assessing the impact of planned social change. Evaluation and Program Planning 1979; 2(1): 67-90. – [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(79\)90048-X](https://doi.org/10.1016/0149-7189(79)90048-X) (28 September 2023)
- Slavin RE. Research on Cooperative Learning and Achievement: What We Know, What We Need to Know. Contemporary Educational Psychology 1996; 21: 43-69.
- Stohr M, Collins PA, Criminal Justice Management, 2nd Ed.: Theory and Practice in Justice-Centered Organizations. Taylor Francis Ltd 2013.
- Uchronski T. Gestaltung und Umsetzung lernfeldorientierter Curricula am Beispiel des Medientechnischen Assistenten im Rahmen eines Schulversuches. Dissertation: TU Darmstadt, Fachbereich Erziehungswissenschaften, Psychologie und Sportwissenschaft, 2003. – <https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/400/> (28 September 2023)
- Vaihinger H. Die Philosophie des Als Ob. Leipzig, Verlag von Felix Meiner 1922. – <https://ia800406.us.archive.org/15/items>

/DiePhilosophieDesAlsOb/HansVaihinger_philosophieDesAlsOb.pdf (14 August 2023)

von Kleist, Heinrich. Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. Nord und Süd, Bd.4, 1878, S. 3-7. – https://de.wikisource.org/wiki/Ueber_die_allm%C3%A4hliche_Verfertigung_der_Gedanken_beim_Reden (zuletzt bearbeitet am 03 Januar 2012, besucht am 28 September 2023)

von Rennenkampff A. Management von IT-Agilität: Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Messung der Agilität von Anwendungslandschaften. Dissertation. Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien. Ilmenau, Universitätsverlag Ilmenau 2015 – https://www.db-thueringen.de/receive/dbt_mods_00026281 (28 September 2023)

Wade M, Hulland J. Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. MIS quarterly 2004; 28 (1): 107–142.

Ward V, House A, Hamer S. Knowledge Brokering: The missing link in the evidence to action chain? Evid Policy. Author manuscript; available in PMC 2011 Jan 21. Published in final edited form as: Evid Policy. 2009 Aug; 5(3): 267–279. – <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3024540/> (28 September 2023) <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3024540/>

Watzlawick P, Beavin JH, Jackson DD. Menschliche Kommunikation. Stuttgart, Huber 1969.

Watzlawick P. The Situation Is Hopeless But Not Serious (The Pursuit of Unhappiness). New York, W. W. Norton and Company, Reprint edition 1993 - de: Watzlawick P. Anleitung zum Unglücklichsein. 15. Auflage (Erstausgabe 1983). München, Piper 2009.

Weick KE, Sutcliffe, K M. Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart, Klett-Cotta Verlag 2003.

- Weiss A. Getting Started in Consulting. 3rd edition. Hoboken NJ, Wiley 2009.
- Wehner T. Qualität und Patientensicherheit: Beides verlangt Verantwortung, beides erzeugt Verantwortungsdiffusion. Vortrag auf dem 11. ZQ-Forum Patientensicherheit und Risikomanagement. Hannover, 11. Oktober 2014.
- Wehner T. Profil, Publikationen auf Researchgate. – https://www.researchgate.net/profile/Theo_Wehner (14 Aug 2023)
- Hinweis: so nicht anders angegeben, stehen Pulikationen von Weßel und von Weßel et al. auf <https://christa-wessel.de> zum Download als PDF zur Verfügung.
- Weßel C. Behandlungspfade als Qualitätsmanagement-Instrumente. Dissertationsschrift zur Dr. med. Basel (CH): Universität Basel, 1999.
- Weßel C. Continued Multi-disciplinary Project-based Learning (CM-PBL) 2002–2007. Project Report. Aachen: RWTH Aachen, Department of Medical Informatics 2007.
- Weßel C. Blog. 2011 ... – <https://www.christa-wessel.de/> (22 Juli 2023)
- Weßel C. Geschäftsprozesse und Organisationales Lernen. epubli 2014.
- Weßel C. Vom „kam anders“ – Agilität in konservativen Unternehmen entdecken. In: Volland A, Engstler M, Fazal-Baqaie M, Hanser E, Linssen O, Mikusz M (Hg): Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2017 – Die Spannung zwischen dem Prozess und den Menschen im Projekt. GI LNI-Proceedings Band 276. Bonn 2017: 71-80.
- Weßel C. Beraten: Philosophien, Konzepte und das Projekt. Weidenborn Verlag 2017.

- Weßel C. Menschen: Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Werkzeuge: Von 8+1 W bis Smarte Ziele. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Entdecken: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen kompakt und kompetent angewendet. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Andere arbeiten lassen: Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L. Weidenborn Verlag 2019 (print), 2023 (eBook).
- Weßel C. Sozioinformatik: Von Menschen & Computern ... und Bibern. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2022 (audiobook), 2023 (eBook)
- Weßel C. Refugium: Vom Bücher schreiben, machen & verbreiten auf einem Boot. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2023 (eBook)
- Weßel C. Social Informatics Experience: Learning about people and computers. Weidenborn Verlag 2023 (ebook)
- Weßel C, Christoph U, Geisler S. Efficient Quality Assurance in Process Models – An Example: The Combination of Team Reviews and Pass Arouds. In: Höhn R, Petrasch R, Linssen O (Ed.). Vorgehensmodelle und der Product Life-cycle – Projekt und Betrieb von IT-Lösungen. 15. Workshop der Fachgruppe WI-VM der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Shaker, Aachen 2008: 176–189.
- Weßel C, Immendorf M, Letzel S. Arbeitsmedizin und Organisationsentwicklung: Entwicklung und Evaluation eines Instrumentariums zur ganzheitlichen Organisationsberatung in Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement. In: Griefhahn B, Golka K, Hengstler JG, Bolt HM (Hg.) Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. 50. Wissenschaftliche Jahrestagung 16.-19. Juni 2010 in Dortmund: „Transport und Verkehr“. Aachen, DGAUM 2010: 460-462.

- Weßel C, Spreckelsen C. Continued Multidisciplinary Project-Based Learning – Implementation in Health Informatics. *Methods Inf Med.* 2009; 48 (6): 558–563. – <https://doi.org/10.3414/me0586> (21 July 2023)
- Whitney D, Cooperrider DL. The appreciative inquiry summit: An emerging methodology for whole system positive change. *Journal of the Organization Development Network* 2000; 32: 13-26 - pre-publication draft) – [online no more available, see for a similar text <https://www.davidcooperrider.com/wp-content/uploads/2011/10/The-AI-Summit-Methodology-x.pdf> (10 October 2023)]
- Wiegiers K. *Process Impact*. – <https://www.processimpact.com/> (10 October 2023) – [recent books and forthcoming trainings]
- Wiegiers K. *Creating a Software Engineering Culture*. *Software Development* 1994; 2 (7). – <http://www.processimpact.com/articles/culture.pdf> (10 October 2023)
- Wiegiers K. *Seven Truths About Peer Reviews*. *Cutter IT Journal* 2002; 15 (7). – https://www.processimpact.com/articles/six_truths.pdf (10 October 2023)
- Wiegiers K. *Creating a Software Engineering Culture*. New York (NY), Dorset House Publishing Company 1996.
- Wiegiers K. *Peer Reviews in Software. A Practical Guide*. Boston, Addison Wesley 2002.
- zur Verwendung und Zitierung von Wikipedia siehe den folgenden Abschnitt IMPORTANT NOTE
- Wikipedia contributors, 'Artificial intelligence', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 15 August 2023, 23:37 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Artificial_intelligence&oldid=1170586347> [accessed 16 August 2023]

- Wikipedia contributors, 'Change management', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 1 July 2023, 13:42 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Change_management&oldid=1162854737> [accessed 15 August 2023]
- Wikipedia contributors, 'Dartmouth workshop', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 2 August 2023, 20:04 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Dartmouth_workshop&oldid=1168445773> [accessed 16 August 2023]
- Wikipedia contributors, 'Jeotex', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 14 September 2023, 23:47 UTC, <<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Jeotex&oldid=1175427570>> [accessed 28 September 2023] –[Jeotex is the now the name of the developer and manufacturer of low-cost tablet computers and smartphones Datawind]
- Wikipedia contributors, 'Mary Parker Follett', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 14 June 2023, 02:22 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Mary_Parker_Follett&oldid=1160041408> [accessed 27 September 2023]
- Wikipedia contributors, 'Shared leadership', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 14 August 2023, 14:13 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Shared_leadership&oldid=1170343921> [accessed 28 September 2023]
- Wikipedia contributors, 'Scouting for Boys', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 6 March 2023, 22:59 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Scouting_for_Boys&oldid=1143296654> [accessed 17 August 2023]
- Wikipedia contributors, 'Socratic method', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 23 September 2023, 01:14 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Socratic_method&oldid=1176638104> [accessed 28 September 2023]
- Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Corrective And Preventive Action“. [CAPA] Bearbeitungsstand: 10. Juli 2022, 10:29 UTC.

URL: https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Corrective_And_Preventive_Action&oldid=224385317 (Abgerufen: 14. August 2023, 09:37 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „FMEA“. Bearbeitungsstand: 27. April 2023, 23:18 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=FMEA&oldid=233225142> (Abgerufen: 14. August 2023, 09:39 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Hawthorne-Effekt“. Bearbeitungsstand: 23. August 2023, 07:49 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Hawthorne-Effekt&oldid=236666789> (Abgerufen: 28. September 2023, 09:58 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Organisation“. Bearbeitungsstand: 30. Juni 2023, 08:55 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Organisation&oldid=235056559> (Abgerufen: 15. August 2023, 13:53 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Pareto-Verteilung“. Bearbeitungsstand: 8. Juni 2023, 18:38 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Pareto-Verteilung&oldid=234436101> (Abgerufen: 16. August 2023, 10:29 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Patientensicherheit“. Bearbeitungsstand: 16. Januar 2023, 11:02 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Patientensicherheit&oldid=229901407> (Abgerufen: 14. August 2023, 08:58 UTC)

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Prozess“. Bearbeitungsstand: 30. Juli 2023, 12:32 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Prozess&oldid=235952273> (Abgerufen: 15. August 2023, 16:55 UTC)

Williams R, Edge D. The social shaping of technology. *Research Policy* 1996; 25 (6): 865–899. – <https://www.researchgate.net/pub>

lication/222482133_The_Social_Shaping_of_Technology (17 August 2023)

Wilson EO. Consilience: The Unity of Knowledge, New York, NY, Knopf 1998.

Wold GH, Shriver RF. Risk Analysis Techniques. The risk analysis process provides the foundation for the entire recovery planning effort. Disaster Recovery Journal 1997.

Zinsser W. Schreiben wie ein Schriftsteller. Fach- und Sachbuch, Biografie, Reisebericht, Kritik, Business, Wissenschaft und Technik. Berlin, Autorenhaus-Verlag 2001.

Zimbardo P, Gerrig RJ. Psychologie. 16., aktualisierte Auflage. München, Boston u.a., Pearson Studium - Psychologie 2004.

important note

(aus SOZIOINFORMATIK 2021 & 2023, S. 29)

Für die weitere Vertiefung zu den hier folgenden und anderen Gebieten und Begriffen der Sozioinformatik gibt es zahlreiche Fachliteratur. Auch lohnt sich ein Besuch der deutschen, englischen, französischen, spanischen und niederländischen Wikipedia. Ich bin sicher, dass Wikipedia auch in weiteren Sprachen interessante Beiträge anbietet. Es lohnt sich, einen Eintrag in mindestens zwei Sprachen zu prüfen, da sie einander oftmals gut ergänzen. Oft taucht die Frage auf, ob Wikipedia so fundiert ist, dass Einträge als Quellenangabe beispielsweise in Arbeiten von Wissenschaftlern und Studierenden zulässig sind. Dazu hat mir der Eintrag auf der englischen Wikipedia unter der Funktion „cite this page“ gefallen:

IMPORTANT NOTE: Most educators and professionals do not consider it appropriate to use tertiary sources such as encyclopedias as a sole source for any information—citing

an encyclopedia as an important reference in footnotes or bibliographies may result in censure or a failing grade. Wikipedia articles should be used for background information, as a reference for correct terminology and search terms, and as a starting point for further research.

As with any community-built reference, there is a possibility for error in Wikipedia's content—please check your facts against multiple sources and read our disclaimers for more information.

`https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special:CiteThisPage&page=Social_science&id=964378904&wpFormIdentifier=titleform` [accessed 09 Jul 2020 12:03]

Eine ähnliche Anmerkung findet sich derzeit (03 Nov 2020 [& 26 Nov 2023]) auf der Seite „Citation“ (Französisch), jedoch (noch?) nicht auf den Seiten „Artikel zitieren“ der deutschsprachigen Wikipedia oder „Citar artículo“ (Spanisch), „Cita questa pagina“ (Italienisch), „Deze pagina citeren“ (Niederländisch).

Neu hinzugekommen ist: Die deutsche Version erläutert, wie Wikipedia zu zitieren ist [28 Sep 2023].

Verzeichnisse

Begriffe, Leitgedanken, Reflexionen

Kapitel 1

Reflexion: Beraten werden

Begriff: Beratung

Reflexion: Ziele von Beratung aus der Beraterperspektive

Motto: Verantwortung in der Beratung

Motto: Keine Prozessberatung ohne fachliche Expertise

Kapitel 2

Motto: Veränderung beginnt im System

Kapitel 4

Reflexion: Veränderung - Druck, Sehnsucht oder beides?

Motto: Vertrauen lässt Vertrauen entstehen

Kapitel 5

Motto: Immer wieder klären

Kapitel 6

Begriffe: Strategie und Taktik ... und die Beratung dazu

Kapitel 10

Motto: Richtiges richtig zu richtigen Zeit

Abbildungen und Tabellen

- 1.1: Was ist Beratung? 8+1 W
- 2.1: 4-D-Cycle und zu Beginn D-define (deutsch: 5e)
- 3.1: Kompetenzen
- 3.2: Selbstverständnis
- 4.1: Managementprozess
- 4.2: Veränderung – Druck und Wunsch
- 5.1: Matrix zur den Phasen der Auftragsvorbereitung
- 8.1: Skizze zur Architektur eines Veränderungsprozesses
- 9.1: Prozessbeschreibungen: Beteiligte und Instrumente
- 10.1: Dreieck der Qualität
- 10.2: Risikomanagement-Zyklus
- 10.3: Risikomatrix
- 10.4: Risikomatrix am Beispiel IT

Auflage 2: Ergänzungen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Die folgende Liste soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

neu: im Vorwort ELCHE FANGEN die Abschnitte *Die zweite Auflage* und *Für wen sind diese Bücher?* und *Open Access eBooks* und *Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen*.

ergänzt: in der EINLEITUNG dieses Buches ein Motto vorangestellt.

angepasst: im Kapitel BERATUNG im Abschnitt UNTERNEHMEN – ORGANISATION die Begriffsbeschreibung durch Wikipedia.

ergänzt: im Kapitel PHILOSOPHIEN UND ANSÄTZE im Abschnitt AGILE METHODEN im vorletzten Absatz den Satz *Flacher wird die Lernkurve ...* eingefügt.

ergänzt: im Kapitel BERATERIN UND BERATER im Abschnitt KOMPETENZEN im Absatz *fachlich fit* etwas zur Künstlichen Intelligenz eingefügt.

neu: im Kapitel BERATERIN UND BERATER am Ende der Abschnitt HERAUSFORDERUNG PANDEMIE.

neu: zu Beginn des Kapitels DAS PROJEKT ... EIN VERÄNDERUNGSPROZESS den Abschnitt WAS IST EIN PROJEKT? eingefügt.

neu: im Kapitel ZIELE UND STRATEGIEN ENTWICKELN im Abschnitt ZUGANG FINDEN der Text zur *Sozio-Technik*.

- neu geschrieben: im Kapitel ANALYSIEREN im Abschnitt WIR ...
DAS UNTERNEHMEN die ersten zwei Absätze von *Methoden:
Auf die Frage kommt es an*; ergänzt: die vier Fragen zur
Balanced Scorecard eingefügt.
- neu: am Ende des Kapitels PROJEKTE STEuern der Abschnitt
SICHERHEITSKULTUR.
- neu: am Ende der QUELLEN den Abschnitt IMPORTANT NOTE
hinzugefügt. Er bezieht sich auf die Verwendung von Wiki-
pedia.
- neu: ZUSAMMENFASSUNG am Ende des Buches und auf dem Back-
Cover.

Stichwortverzeichnis

Ein Register ohne Buch hat mir manchmal genützt, ein Buch ohne Register nie. (Thomas Carlyle, 1795-1881)

Schreiben Sie uns, welche Begriffe wir ergänzen, erweitern oder auch weglassen können: mail@weidenbornverlag.de

Index

- 4 P nach McCarthy, 121
- 4-D-Cycle, 63
- 5 Triebkräfte nach Porter,
 166, 173
- 8+1 W, **37**, 37, 85, 106, 134,
 210, 221, 255, 263,
 276
- ABC-Analyse, **88**, 163, 173,
 230
- Abnahme, **198**, 274
- Abschluss, 107, **273**
 - Abnahme, 274
 - Bericht, 252, **274**
 - Reflexion, 275
 - Veranstaltung, 277
- Abwehr, **116**, 188
- Action Research, 62, 66, 76,
 142, 180, 185
- Agile Methoden, **70**, 109, 191,
 211
- AI – Artificial Intelligence,
 82
- Akquise, 120
- Akteure, 64, **168**
- Alltag, 32, **91**, 149, 155, 193,
 213
- Analyse
 - Arten, 163
 - Reflexionen, 165
 - Schritte, 163
- Angebot, 120, **129**, 252
- Angst, 63, 75, 94, 110, **116**,
 181
- Annahme, 54, **182**
- Ansprechpartner, 123, **163**,
 270, 280
- ANT: Actor Network Theory,
 145
- Appreciative Inquiry, 61
- Artefakt, 144
- Artificial Intelligence, 82
- Aufgabe, **39**, 48, 117
- Auftrag, 134
 - Anbahnung, 120
 - Bestandteile, 129, **135**
 - Erteilung, 134
 - Klärung, 134
- Auftrag, Bestandteile, 106
- Auftraggeber, **42**, 135, 189,
 198, 254, 270
- Auftragsklärung, **106**
- Ausbildung, **78**, 93, 122, 137
- Ausschreibung, 129
- Auswertung, 143, **163**, 185

INDEX

- Authentizität, 116
- Balance, **87**, 101, 116, 122, 132, 188
- Balanced Scorecard (BSC), 43, **88**, 151, 171, 207, 279
- Begehung, 183
- Benchmarking, **152**, 173, 236
- Beobachtung, 37, 163, **174**, 178, 181
- Berater, 19, **78**
 externe, 19, **40**, 126, 147, 162, 174, 201
 finden, 125
 interne, 19, **40**, 78, 115, 126, 147, 158, 162, 174, 201, 216, 219
 Karriere, 18, **78**
 Kompetenzen, 79
- Beratung, 29
 Alltag, 91
 Anlass, **41**, 129
 Erfolg, 39, 111, 116, **270**, 279
 Fach-, 40, **49**, 216, 236
 Grundschritte, 39
 Orte, 43
 Prozess-, 40, **48**, 199, 205, 216, 236
 Qualität, 31, **84**, 84
 Strategie-, 40, **48**, 156
 sunternehmen, **40**, 78, 129
 Team, 50, 78, **204**
 Themen, **48**, 279
- Bericht, 200, 219, **252**
 Arten, 252
 Qualitätsmerkmale, **252**, 260
- Berufsverbände, 31
- Beschreiben, 163
- Bewerten, 163
- Beziehung, 18, **42**, 53, 144, 148, 175, 193
 pflegen, **127**, 169
- Brainstorming, 280
- Buergerliches Gesetzbuch (BGB), 136
- Business Process Modeling Language (BPML), 206
- Business Process
 Reengineering (BPR), **49**, 59
- Chancenmanagement (CM), 220
- Change Management, 28, **59**, 149, 172
- Checkliste, 20, **72**
- Coach, 31, **40**, 41, 137
- Coaching, **31**, 43, 47, 79, 148, 245
- Code of Ethics, 84
- Commitment, **117**, 155, 185, 209
- Compliance, **185**, 209
- Consulting, **29**, 47, 93
- Controlling, 19, 39, 107, 162, **218**, 252
- Corona
 -COVID19, 99

- Pandemie, 99
- Alltag, 99
- Customer Relationship Management (CRM), **127**, 169
- Daten, 37, 162, **173**, 179
- Datenschutz, 257
- Datensicherheit, 258
- Delphi-Technik, **188**, 221
- Deming, W. Edward, 197, **222**
- Demut, 175
- Der Klient kennt die Lösung, **142**, 180
- Dialog, **53**, 64, 107, 155
- Dienstleistung, **41**, 45, 121, 150, 270
- Diffusionstheorie nach Rogers, 115
- Digital Natives, 99
- Diskussion, 53
- Disziplin, 52
- Doctor-Nurse-Game, 243
- Druse, Bild der, **149**, 176
- Early followers, 115
- Eco, Umberto, 34, **253**
- Edison, Thomas Alva, 89
- Effektivität, 219
- Effizienz, 219
- Eintrittswahrscheinlichkeit, 226
- Eisberg-Modell, 176
- Eisenhower-Matrix, 88
- Elche, **17**, 148, 193, 237, 282
- Empathie, **83**, 95, 147
- Empfehlung, 109, **164**, 258
- Empowerment, 112
- Entscheidung, 75, **252**
- Erfolg, 54, **59**, 146, 155, 170, 207, 216, 221, 224
- Ergebnis, 39, **222**
- Ethische Standards, **31**, 46, 94
- Evaluation, 143, **218**
- Evidenz, 33
 - Evidence-Based Management (EBMa), 33
 - Evidence-based Medicine (EBM), **33**, 209
 - Evidence-based Nursing (EBN), **33**, 209
 - Evidence-based Practice (EBP), **33**, 210, 235
 - Evidenz- (Beweis-) basierte Beratung und Coaching, 31
 - fünf Stufen, 35
- Executive Summary, 257
- Experte, **39**, 75
- Explikation, 54
- Exposé, 123, **257**
- Fachberatung, 49
- Facts and Feelings, 276
- Fehler, 18, 148, **232**, 240, 244
- Fence-Sitter-Matrix, 169
- Fence-Sitter-Modell, 169
- Fest, 277

INDEX

- Fingerspitzengefühl, **147**,
191
Fishbowl, 277
Flow, 89
Follet, Mary Parker, 86
Follow-up, 274, **280**
Forschung, **79**, 175
Frage, leitende, **127**, 233
Fragebogen, 174
Freiberufler, 40, **78**
fruehe Folgende, 115
Fuehrungskraft, 19, **79**, 232,
246
- Genie, 89
Gesamthonorar, 138
Geschichten, **22**, 54, 62
Geschäftsprozess, **67**, 205,
222
Gesundheitswesen, 23, **33**, 82,
113, 125, 156, 189,
194, 199, 206, 208,
213, 215, 229, 234,
237, 262, 278
Großgruppentechnik, 277
Gruppendynamik, 273
- Hawthorne-Effekt, 184
Hierarchie, 70, **74**
 Machthierarchie, 75
 natürliche, 75
home office, 101
Honorar, 31, 84, 121, **137**,
274
Humanismus, 61
Hypothese, 182
- Identifizieren, 163
Identität, 156
Indikator, 152, 163, **196**, 198,
207, 225, 234, 270
Informed consent, 33
Inspiration, 89
Internet of Things, 82
Intervention, 35, 62, 112,
184
Interview, 37, **65**, 163, 174,
178, 181
Intervision, 31, 79, **261**
Isolation, soziale, 101
- Kalkulation, 113, **207**
Karriere, 18, **78**, 148
Kennedy, John F., 153
Kennzahl, 171, 184, **196**, 200,
207, 225, 234, 270
Kernkompetenz, 94, **171**
Kernprozess, **68**, 205, 208,
222, 234
KI – Künstliche Intelligenz,
82
Kick-off, 262
Klausur, 114, **156**
Klient, 19, **42**, 121, 142
knowledge broker, 76
Kommunikationstheorie, 107,
176
Kompetenz, **79**
 fachlich, **81**, 142
 Klient, **142**, 276
 methodisch, **82**, 142
 sozial, 29, **82**
Konflikt, 63, 94, **147**

- Konfliktmanagement, **176**,
211
- Kontakt, 280
- Kreativtechnik, 163, 225, **253**,
280
- Kriterien, 163, **196**, 207, 225,
270
- Kultur, 46
Analyse, 171, 175, **181**
Entscheidungs-, 59
Fehler-, 232
Sicherheits-, 237
Umsetzungs-, 59
Unternehmens-, 156
- Kunden, **41**, 168
-orientierung, 67, **121**
-pflege, **127**, 169, 281
- Künstliche Intelligenz, 82
- Latour, Bruno, 145
- Leistungskatalog, 206
- Leitende Frage, 171
- Leitfaden, **65**, 179
- Leitlinie, 209
- Lernen, 18, 52, 54, **55**, 116,
143, 172, 240
durch Lehre, 79
im Team, 55
kognitiv, 55
Kompetenz-orientiert,
56
lebenslang, 41, **80**
organisational, **52**, 182
- Lernende Organisation, **52**,
159, 172, 209, 262
- Lewin, Kurt, 142
- Machbarkeitsstudie, 20
- Macht, 18, **75**, 148, 175, 193
- Management, 33
- Management Summary, 257
- Managementprozess, **68**, 107,
205, 222
- Mandant, 42
- Manipulation, 185
- Marketing, 88, **121**
- Meilenstein, 43, 134, 158, 189,
219, **259**, 272
- Mentale Modelle, **54**, 58
messbar, 197
- Metaebene, 165
- Metapher, 74, **149**, 176
- Methoden, 42
- Mitarbeiter, **97**, 168, 275
Bedürfnisse, 72
einbeziehen, 34, **112**, 179,
211
Entwicklung, **52**, 74
Klient, 42
Potential, 112, **151**,
171
Ressource, 162, **171**
Wohlergehen, 57
- Modellierung, 206
- Modellierungssprache, 206
- Moderation, 82, **156**
- Module, 206
- Moitessier, Bernard, 87
- Motiv, 153
- multidisziplinär, 50
- Muster, 53, 146, **175**
- Narrative, 182
- Netzwerkanalyse, 146

INDEX

- Neues St. Galler Management
Modell (NSGMM),
57, 59, 170, 173
- Neutralität, **40**, 175, 275
- Non-Governmental
Organizations
(NGO), **42**, 46,
168
- Normen, **31**, 149, 162
- Oeffentlichkeit, 106
- Offenheit, 83, **175**
- Open Space, 277
- Organisation, 19, 45
- Organisationales Lernen, **52**,
182
- Organisationsanalyse, 20, 48,
94, **162**
- Organisationsberater, 47
- Organisationsentwicklung, 49,
58, 185, 191, 211
- Pandemie, 99
- Paradigmenwechsel, 145
- Pareto-Regel, **88**, 163
- pars-pro-toto-Prinzip, 179
- Passing Forward, 16
- Patientenpfad, 69, 114, 125,
157, 206, **208**, 215,
218, 234
- Patientenpfade, 246
- Patientensicherheit, 237
- Perkins, Dennis, 17
- Persona Model, 258
- Personal Mastery, 54
- Personal-
entwicklung, 19
- Persönliche Entwicklung, **54**,
151
- Pfadfinder
siehe Gesundheitswesen,
22
- Philosophie, 31, **52**
- Plan, 39, 60, 107, 129, 143,
188
- Abnahme, 198
- Architektur, 189
- Bestandteile, 196
- Design, 189
- Meilensteine, 189
- Ressourcenorientierung,
192
- Plan-Do-Check-Act-Cycle,
67
- Platz, 121
- Point of no return, 272
- Porter, Michael, 166
- Portfolioanalyse, 221, **225**,
230
- Preis, 121
- Product People Planet (PPP),
150, 172
- Produkt, **41**, 121
- Produktentwicklung, 20
- Projekt, 29, 37, **106**
- Abschluss, 270
- Architektur, 189
- Controlling, **196**, 200,
218
- Definition, 106
- Erfolg, 270
- Handbuch, 261
- Konzept, 130, 198, **199**

- Plan, 188
- Rahmen, 106
- Scheitern, 272
- Steuerung, 218
- Prokrastination, **88**, 110
- Promotion, 121
- Proposal, 123, **257**
- Prozess, **67**, 222, 231
 - Beratung, **48**, 205
 - Beschreibung, 70, **205**
 - Kalulation, 113, **207**
 - Kostenrechnung, 207
 - Orientierung, **67**, 173, 205
 - Reorganisation, 204
 - Schritte, 206
 - Steuerung, 207
 - Verbesserung, 20, **67**, 70
- Präventionsplan, 226, **231**
- Publikationsrecht, 254
- Publikationsstrategie, 254
- Qualität, 170, **222**
 - Dreieck der, 222
 - Management (QM), **220**, 272
- Qualitätsmanagement, 244
- Quellenangaben, 306
- Randomisierte kontrollierte Studien, 35
- randomized controlled trial (RCT), 35
- Referenz, 123
- Reflexion, 31, 40, 79, 89, 123, 147, 152, **165**, 253, 275
- Reframing, 152
- Reinventing Organizations, 74
- Reputation, **87**, 125
- Respekt, **31**, 84
- Ressourcen, **192**, 209
 - nicht ersetzbare, 192
 - nicht mobile, 192
 - unnachahmliche, 192
- Restrukturierungen, 48
- Retreat, 156
- Risikomanagement, 237, 244
- Risikomanagement (RM), 205, **220**, 272
- Risikomatrix, 225, **226**
- Ritual, 273
- Rogers, Everett, 115
- Rollen, **175**, 196, 205, 221, 264
- Salutogenese, 62
- Schadensausmaßklasse, 226
- Schein, Edgar, 116, **181**
- Scheinwelt, 184
- Scheitern, 272
- Schieberitis, 88
- Schneeball-Prinzip, 66
- Schreiben, 253
- Schweigepflicht, **31**, 84, 261
- Schätzung, **188**, 188, 225, 228, 230
- Scrum, 71
- Selbstbestimmung, 101
- Selbstmanagement, 87
- Selbstverständnis, 46, **84**
- Skizze, 86, **189**

INDEX

- SMART, **153**, 196
Social Media, 101
Softwareentwicklung, **70**,
109
Sokrates, 53
Sondierungsgespräch, **43**,
129
Sozioinformatik, 82
Soziotechnik, 144
Sprache, **206**, 218
Sprüche, **54**, 65
Stakeholder, 64, **168**, 221
 Analyse, 169
 Management, **169**, 281
Standard Operation Procedure
(SOP), 206
Stellungnahme, siehe auch
 Empfehlung, 163
Strategie, 39, **155**, **171**
 Beratung, **48**, 156
 Workshop, 156
Struktur, **170**, 222, 231
Studie, 35
Studiengänge, 28
Stundenhonorar, 137
Stärken-Schwächen-Analyse,
221
Störung, 146
Supervision, 31, 79, 245,
261
SWOT-Analyse, 221
Synergie, 221
System, **45**, 146
 komplexes, 146
 soziales, 49
 soziotechnisches, **146**,
175
 Störung, 146
 Transformation, 146
systemisch, 49, **53**, 58, 74
systemisches Denken, **53**, 58
Szenario, **56**, 258

Tabu, 18
Tagessatz, 137
Taktik, 155
Team, 71, 80, **204**
Teamfähigkeit, **80**, 94
Transformation, siehe auch
 System, 146
Traum, 63, **154**
Trichter, 53

Uebertragung, 176
Umfrage, 37
Umweltanalyse, 162, **166**
Unified Modeling Language
(UML), 206
Unsicherheit, **116**, 198
Unternehmen, 45
Unternehmensanalyse, 20,
162
Unternehmenskultur, 156
Unternehmenssteuerung
 prozessorientiert, **67**, 114,
199
 strukturorientiert, 67
Unterstützungsprozess, **69**,
205, 222
Unvoreingenommenheit, 175
Use Case, 258

Verantwortung, **39**, 75, 116,
151, 246

- Versicherung, **136**, 231
 Verstehen, **175**, 215
 Vertrag, 120, **135**, 254
 Vertrauen, 83, 87, **116**, 127,
 132, 192, 204, 215,
 232
 Vertraulichkeit, siehe auch
 Schweigepflicht, 84,
254
 Veränderung, 48, **57**, 60, 107
 Anlass, 66, **113**
 Energie, 63, **110**, 153
 Impuls, 112
 Motiv, **110**, 153
 nachhaltig, 49, **149**, 192,
 280
 Veränderungsprozess, 107
 Architektur, 189
 Vielfalt, 204
 Vision, 54, **154**, **171**
 Visualisierung, 86, 107, **190**
 Vorbild, 232
 Vorverständnis, 175

 Walk and Talk, **178**, 183
 Wandel, 107
 Ware, 41

 Watzlawick, Paul, 55, 107,
176, 265
 Web 2.0, 123
 Wehner, Theo, 238
 Werkzeugkoffer, 20
 Werte, **31**, 84, 162
 Wertschätzende Erkundung,
61, 76, 150, 152,
 180, 185, 191, 233
 Wettbewerbsvorteil, 69
 Wikipedia, **306**
 Wissen, **79**, 125, 137, 138,
 175
 Wissensmakler, 76
 Workshop, **156**, 180, 183

 Ziel, 38, 46, 84, **153**, 153,
 162
 SMART, 153
 Zielgruppe, **42**, 254
 Zugang finden, 144
 Zukunftsbilder, **54**, 58, 154,
 155
 Zusammenarbeit, 111
 Zusammenfassung, 257
 Zuverlässigkeit, 84, 219
 Zweck, **46**, 196

Zusammenfassung

Christa Weßel

Beraten

Philosophien, Konzepte und das Projekt

Beraten kann man nicht einfach, beraten kann man jedoch einfach lernen. Im ersten Band geht es um das Fundament: Was ist Beratung, Wege in die Beratung, Philosophien und Konzepte, Selbstmanagement und – vor allem – darum, wie Sie ein Projekt anbahnen, durchführen und abschließen.

Die Buchreihe Elche fangen

Organisationsentwicklung kompakt für Menschen, die als Führungskraft, Beratende, in Teams und Gruppen, am Beginn ihres Berufsweges oder schon mittendrin sind.

Warum Elche? Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die

Menschen beugen sich sogar zur Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.



Weidenborn Verlag

<https://weidenbornverlag.de/>