

Wir verstehen uns als Prozessberater

Auf die Wahl des situativ-passenden Beratungsmodells kommt es an!

Expertenberatung

Expertenberatung: Der Einkauf von Informationen und Lösungen

Die Tätigkeit des Beraters: Telling and Selling

Fragen die den Erfolg einer Expertenberatung mitbestimmen:

- : Hat der Auftraggeber seine eigenen Bedürfnisse richtig erkannt?
- : Konnte der Auftraggeber dem Berater die Bedürfnisse wirklich klar machen?
- : Hat der Auftraggeber den Berater und seine Kompetenzen richtig eingeschätzt?
Kann der Berater die erforderlichen Informationen in der geeigneten Qualität beschaffen, adäquate Interpretationen leisten und die erwartete, notwendige oder passende Dienstleistung erbringen?
- : Hat der Auftraggeber die Konsequenzen seiner Entscheidung bedacht, einen Dritten Informationen einholen zu lassen und beruhend auf den Interpretationen eines Dritten Veränderungen einzuleiten?
- : Hat der Auftraggeber in Betracht gezogen, dass es eine externe Realität und eine Beraterlogik gibt, die in sich schlüssig, nachvollziehbar und in ihrer Art ‚objektiv‘ ist, doch möglicherweise die systemische Realität nicht hinreichend abbildet?

Das zentrale Ansinnen des Experten-Modells ist:
Probleme zu beheben

Alternativ: Die Prozessberatung

- : Die Diagnose und Gestaltung von Interventionen wird von Berater und Auftraggeber dialogisch entworfen und gemeinsam implementiert. Die Federführung liegt beim Auftraggeber.

Arzt-Patient

Das Arzt-Patienten-Modell

Manager beschliessen, dass es in der Organisation Bereiche gibt, die nicht richtig funktionieren und beschliessen, einen Berater einzustellen, um herauszufinden, ob diese Bereiche mehr Aufmerksamkeit und eine Intervention benötigen.

Das zentrale Ansinnen des Arzt-Patienten-Modells ist:
Probleme zu beheben

Die Tätigkeit des Beraters: Diagnosing and Medicating

Wesentliche Mängel dieses Modells:

- : Die Annahme, der Berater könne alleine an exakte Informationen für seine Diagnose kommen
- : Die mangelnde Bereitschaft des Auftraggebers, die Diagnose des Beraters ernst zu nehmen oder sich von seinen Hilfemassnahmen überzeugen zu lassen

Das Mass des Funktionierens des Arzt-Patienten-Modells hängt ab von der Qualität der Beantwortung folgender Fragestellungen:

- : Inwieweit hat der Auftraggeber genau definiert, welche Person, Gruppe oder Abteilung tatsächlich ‚krank‘ oder ‚therapiebedürftig‘ ist?
- : Inwieweit ist ‚der Patient‘ motiviert, genaue Auskünfte zu geben?
- : Inwieweit werden die Diagnoseschritte genau verstanden und akzeptiert?
- : Inwieweit akzeptiert der ‚Patient‘ die Diagnose zu der der Arzt gelangt und die Verschreibung, die ihm empfohlen wird?
- : Inwieweit ist der ‚Patient‘ zu den empfohlenen Änderungen fähig?

Alternativ: Die Prozessberatung

- : Die gemeinsame Diagnose; Weitergabe der Diagnose- und Problemlösungskompetenz des Beraters an den Auftraggeber

Prozessberatung

Prozessberatung

Das zentrale Ansinnen der Prozessberatung ist es, Auftraggebern das Lernen zu lehren

Prozessberatung ist der Aufbau einer Beziehung mit dem Auftraggeber, die es diesem erlaubt, die in seinem internen und externen Umfeld auftretenden Prozessereignisse wahrzunehmen, zu verstehen und darauf zu reagieren, um Situationen, so, wie er sie definiert, zu verbessern.

Hypothesen:

- : Nur die Auftraggeber wissen, was letztendlich in ihrer Organisation funktionieren kann. Berater können unmöglich genügend über die Kultur einer Organisation lernen, um einen Katalog erfolgversprechender Massnahmen vorzuschlagen
- : Auftraggeber sind sich über das eigentliche Problem oft nicht im Klaren – doch nur ihnen gehört das Problem

Effekt:

- : Manager und Mitarbeitende lernen, wie sie ihre eigenen Stärken und Schwächen diagnostizieren und mit ihnen umgehen können – keine Organisation ist vollkommen und sie lernen selbst sukzessive die Organisation zu verbessern.

Wozu der Berater:

- : Auftraggeber sind keine Experten in der Theorie und Praxis des Helfens – dafür benötigen sie den Berater.

Nach Edgar H. Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Köln 2000

Eine kleine Geschichte zur Beraterlogik:

Der Lean-Management-Bericht zu Schuberts Unvollendeter ...

1. Während längerer Zeit waren 4 Flötisten nicht beschäftigt. Die Zahl der Bläser sollte deshalb reduziert und die Arbeit auf die übrigen Musiker verteilt werden, um damit eine gerechtere Auslastung zu gewährleisten.
2. Alle 12 Geiger spielten identische Noten. Dies stellt eine überflüssige Doppelspurigkeit dar. Die Zahl der Geigerspieler sollte deshalb ebenfalls drastisch gekürzt werden. Für intensivere Passagen könnte ein elektronischer Verstärker eingesetzt werden.
3. Es wurde zu viel Mühe zum Spielen von Halbtonschritten aufgewendet. Empfehlung: Nur noch Ganztonschritte spielen! Dafür können billige Angelernte eingesetzt werden.
4. Eine Non-Value-Added-Work-Analyse zeigt deutlich, dass es keinen Sinn hat, mit Hörnern die gleiche Passage zu wiederholen, die bereits mit Trompeten gespielt worden ist.

Empfehlung:

Falls alle überflüssigen Passagen eliminiert würden, könnte das Konzert von einer halben Stunde auf 9 Minuten und 36 Sekunden gekürzt werden. Hätte sich Schubert an diese Empfehlung gehalten, hätte seine Symphonie wahrscheinlich vollendet werden können.

(Irgendwann mal aufgeschnappt, Autor mir unbekannt)