

Forum Beratung am 18. November

# Den Wandel gestalten

«Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel», konstatierte Charles Darwin bereits im 19. Jahrhundert. Doch wie den Wandel gestalten? Das «Forum Beratung» vom 18. November in Liestal ermöglicht eine aktive Auseinandersetzung mit der Frage, wie die unterschiedlichen Beratungsformen den Wandel von einzelnen Menschen, Teams und Organisationen unterstützen können und welches die Erfolgsvoraussetzungen sind.

*Olivier Inhelder*  
*Raben D. Fuhrmann*

Der Beratungsmarkt zeichnet sich durch eine Fülle unterschiedlichster Angebote aus, welche die Entwicklung von Organisationen und den in ihnen tätigen Menschen als Ziel haben. Damit Entwicklung gezielt, systematisch und passgenau erfolgen kann und damit auch Wirksamkeit erreicht wird, muss der Prozess und somit auch die Wahl der Massnahmen bewusst geplant und gesteuert werden.

## Welche Form für was?

Welcher Entscheider kennt nicht die potenzierte Komplexität von Organisationsentwicklungs- und Change-Management-Prozessen: Denn nicht nur das Problem, vielleicht gar die Krise, in der man steckt, versteht man nicht richtig, sondern auch die zahlreichen «Werkzeuge», die Unterstützung versprechen, verwirren und überfordern einen. Dabei hängt beides eng zusammen: Nur wer sein Problem durchdrungen

hat, kann das passende Werkzeug aussuchen und richtig anwenden. Die Wahl der Beratungsform hängt in erster Linie von der zu bewältigenden Aufgabe ab. Eigentlich ist dieser Innovationsboom an neuen Verfahren und Methoden ein Gewinn, zumindest für diejenigen, die aus diesem wohlbestückten Werkzeugkasten die passenden Tools auswählen und optimal anpassen und anwenden können.

Fazit: Wenn es um das Aufgleisen von Veränderungsprozessen geht, benötigen die Entscheider Wissen über die unterschiedlichen Beratungsformen und über die Erfolgsfaktoren von Change-Projekten – und idealerweise auch eine Fachperson, die sie im Klärungsprozess unterstützt.

## Meta-Matching-Methode

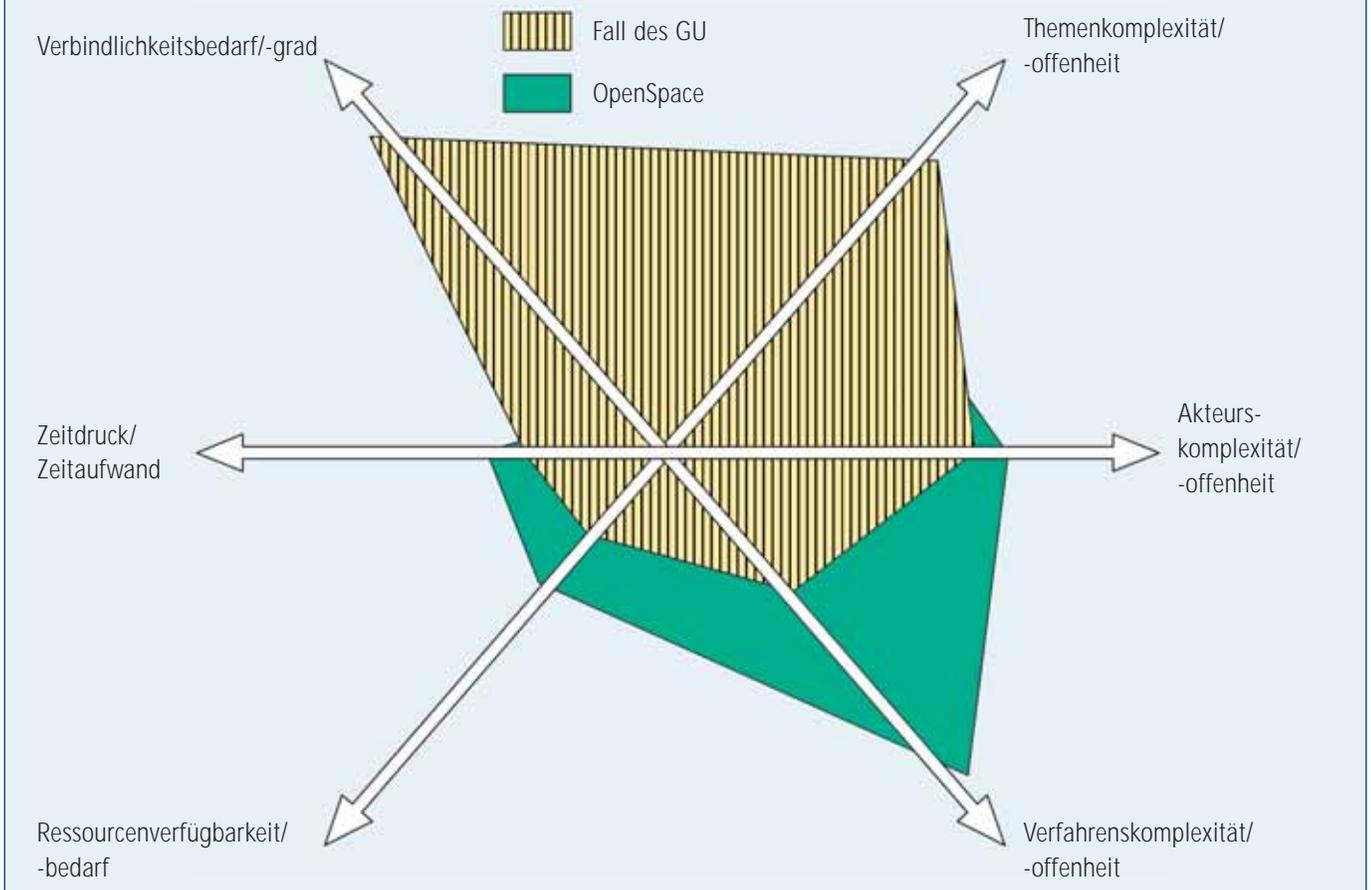
Wie kann also eine Führungskraft schnell und umfassend zuerst das Anforderungsprofil seines Problems/Anliegens durchdringen und danach zumindest grob das Leistungsprofil möglicher Beratungsfor-

men evaluieren? Zu diesem Zweck ist in den vergangenen Jahren die so genannte Meta-Matching-Methode (kurz MMM) im Rahmen eines transdisziplinären und internationalen Forschungs- und Entwicklungsprozesses entwickelt worden. Als Metaverfahren hilft MMM, das passende Verfahren für den eigenen Fall zu finden. Dabei durchschreitet man gemeinsam folgende vier Phasen:

1. Mapping
2. Profiling
3. Matching
4. Re-Designing

Während der ersten Phase des «Mapping» gewinnen Auftraggeber, Betroffene und Berater gemeinsam einen Überblick über die Komplexität des zu lösenden Problems, der betroffenen Akteure und der möglichen Vorgehensweisen. Anschliessend werden im «Profiling» das sich hieraus ergebende Anforderungsprofil des Falls und das Leistungsprofil der herausgefilterten Verfahren anhand eines Kriterienkatalogs passgenau ermittelt und gra-

## Das Ergebnis des Profilingprozesses



fisch zugeordnet. Im dritten Schritt des «Matching» wird darauf basierend entschieden, welche Vorgehensweise für diesen spezifischen Fall die optimale ist. Im letzten Schritt des «Re-Designing» wird das ausgewählte Verfahren dann noch an die Anforderungen des Falls konkret massgeschneidert.

Ergebnis dieses je nach Komplexitätsumfang 6- bis 18-stündigen Verfahrens ist nicht nur eine optimal angepasste, zumindest grobe Prozessarchitektur, sondern auch eine gemeinsame Sicht des Problems und Vorgehens, verbunden mit einer hohen Umsetzungsbereitschaft. MMM versteht sich dabei in erster Linie als Anstoss, um über das Anliegen und die Herangehensweise mithilfe von Fragen ins Gespräch zu kommen und sich auf ein Verfahren zu verständigen.

## Praxisbeispiel

Gegenstand ist die Verbesserung der Bauleitung bei einem mittelständischen Generalunternehmen in der Baubranche mit OpenSpace. Anhand des folgenden Beispiels soll die Vorgehensweise von MMM verdeutlicht werden. Insbesondere das Profiling von Fall und Verfahren wird im Folgenden vorgestellt. Die sechs Kategorien des Profiling sind der Grafik zu entnehmen.

Ein mittelständisches Generalunternehmen vergibt die Bauleitung seiner Projekte an externe Architekten. Dadurch entsteht ein erhöhter Koordinierungsbedarf, weshalb das Unternehmen ein massgeschneidertes Projektmanagement und Monitoring benötigt. Da der Bauträger die ansteckende Wirkung von OpenSpace wo-

anders kennen gelernt hat, fragt er nach, ob er nicht mit den betroffenen Architekten und Handwerkern durch solch eine OpenSpace-Konferenz eine gemeinsame, für alle verbindliche Projektkoordinierungsmethode erarbeiten könnte.

## Anforderungsprofil des Falls

Beim ersten Auftragsklärungsgespräch stellt sich heraus, dass die Themenkomplexität des Falls auf Grund einer «hidden agenda» des Bauträgers sehr hoch ist. Es ist das unausgesprochene Ziel des Bauträgers, die Architekten zu Verkäufern seiner Objekte zu machen, was in Widerspruch zum Status eines freien Architekten steht. Zudem bestehen erhebliche rechtliche Zweifel an einem solchen Vorgehen. Die Kategorie der Akteurskomplexität ist da-

gegen leichter zu übersehen. Schwierigkeiten treten aber durch das Konkurrenzverhältnis untereinander auf. Die Verfahrenskomplexität erhöht sich durch die Wechselhaftigkeit des Auftraggebers (Generalunternehmen), der sich nicht an Absprachen mit dem Berater hält. Bei den Ressourcen zeigt er sich zudem knauserig und will das Verfahren zügig beenden. Dagegen ist der Verbindlichkeitsbedarf in diesem Fall sehr hoch, denn der erhöhte Koordinierungsbedarf braucht gegenseitige Verlässlichkeit sowie transparente und für alle verbindliche Abrechnungsregeln.

## Leistungsprofil von OpenSpace

Dem Anforderungsprofil des Falls steht das Leistungsprofil des Verfahrens gegenüber. In diesem Beispiel OpenSpace, was sich durch eine durchschnittliche Themenoffenheit auszeichnet, weil es nur begrenzt in der Lage ist, zum Beispiel Problemthemen zu bearbeiten, wo noch kein gemeinsames Problembewusstsein besteht. Im Gegensatz dazu, kann OpenSpace auf Grund seiner offenen Form sehr unterschiedlich veranlagte Teilnehmende einbinden. Noch höher ist der Grad an Verfahrensoffenheit, denn die methodische Ausgestaltung von OpenSpace ist durch die Teilnehmenden und Moderatoren variabel gestaltbar. Der Ressourcenbedarf ist im unteren Mittelfeld einzuordnen, ebenso der benötigte Zeitaufwand. Durch OpenSpace erarbeitete Ergebnisse besitzen allerdings keine gemeinsame Verbindlichkeit. Die nachstehende Grafik verdeutlicht das Ergebnis des Profilingprozesses.

## Matching

Das Matching gestaltet sich recht einfach: Bei Betrachtung der Grafik als Ergebnis des Profilingprozesses wird schnell deutlich, dass OpenSpace bei der Bearbeitung

des vorliegenden Auftrages in entscheidenden Kategorien erhebliche Defizite aufweist bzw. über das Ziel hinauschießt. So kann OpenSpace den geforderten Verbindlichkeitsgrad nur ungenügend herstellen und seine Themenoffenheit ist zu gering, als dass es den Fall in seiner Komplexität angemessen berücksichtigen könnte. Zudem erfordert OpenSpace leicht höhere Ressourcen und mehr Zeit, als zur Verfügung stehen. Nur in den Bereichen der Akteure und der Verfahrensoffenheit kann OpenSpace adäquat den Fall berücksichtigen.

## Ergebnis

Auf Grund der MMM-Beratung wurde deutlich, dass OpenSpace für die Bearbeitung des vorliegenden Problems nicht geeignet ist. Die Leistungen von OpenSpace decken sich zu wenig mit den Anforderungen des Falls; insbesondere eignet sich dieses Verfahren nicht dafür, das angestrebte einheitliche und verbindliche Projektmanagement und Controllingsystem zu erarbeiten. Offenbar wurde auch, dass die «hidden agenda» des Auftraggebers und Generalunternehmens offen gedeckt und extra behandelt werden musste. Anderenfalls würde es zu Spannungen während des OpenSpace-Prozesses mit den Architekten kommen, die sich instrumentalisiert fühlen würden. Darum wurden zwei getrennte Interventionen vereinbart und durchgeführt: In einem konzentrierten Arbeitstreffen wurden im kleinen Kreis, unterstützt durch E-Mindmapping, ein vom Auftraggeber entworfener Projektkoordinierungsbaukasten mit den Architekten auf die spezifischen Anforderungen angepasst und die Anwendung auf die individuellen Anforderungen abgestimmt. Das Anliegen der Gewinnung von Vertriebspartnern wurde in eine wertschätzende Abendveranstaltung (17 bis 23 Uhr) gepackt, wo der Generalunternehmer nicht nur die Architekten, sondern

# Seminar

## Tagung «Den Wandel gestalten»

Am «Forum Beratung» vom 18. November bieten ein Podiumsgespräch sowie Workshops zu zehn Beratungsformen eine aktive Auseinandersetzung mit der Frage, wie die unterschiedlichen Beratungsformen den Wandel von einzelnen Menschen, von Teams und von Organisationen unterstützen können und welches Erfolgsvoraussetzungen sind.

## Workshops

Den Wandel gestalten (Dr. Gerhard Fatzer)  
 Personalentwicklung (Elisabeth Bachofen)  
 Mediation (Christian Bähler)  
 Coaching (Romi Staub)  
 Unternehmensberatung (Winfried U. Graichen)  
 Teamentwicklung (Franziska Keller)  
 Kollegiale Beratung (Olivier Inhelder)  
 Organisationsentwicklung (Doris Gervasi-Flühler)  
 Supervision (Eva Winitzki)  
 Laufbahnberatung (Rolf Allemann)

## Zielpublikum

Das «Forum Beratung» richtet sich an Führungskräfte, HR-Verantwortliche, Personalentwicklerinnen und -entwickler, Beratungspersonen und Trainer.

## Daten und Anmeldung

Die Tagung vom Freitag, 18. November 2005, im Hotel Engel in Liestal dauert von 8.30 bis 17.30 Uhr; anschliessend Networking-Apéro.

Ausführliche Informationen und Anmeldung unter [www.beratungspool.ch/forum](http://www.beratungspool.ch/forum)

# Literatur

Fatzer Gerhard (Hrsg.)  
 «Gute Beratung von Organisationen»  
 Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft  
 Edition Humanistische Psychologie EHP, 2005  
 ISBN 3897970325  
 381 Seiten, CHF 60.–

Fatzer G., Rappe-Giesecke K., Looss W.  
 «Qualität und Leistung von Beratung»  
 Edition Humanistische Psychologie, 2002  
 ISBN 3897970023  
 198 Seiten, CHF 52.40

alle seine (auch potenziellen) Vertriebspartner einlud und auf eine atmosphärisch lockere Art seine Partnerschaftsvorstellungen präsentierte und besprach. Durch Verwendung von methodischen Bausteinen aus World-Café und Zukunftswerkstatt wurden ein gemeinsames Verständnis des Anliegens entwickelt und Realisierungskonditionen durchgesprochen. Hierbei lernte gerade auch der Generalunternehmer viel über die Sicht und Interessen seiner Partner, was deren Bereitschaft, ihn zu unterstützen, einen wichtigen Schub gab. Abgeschlossen wurde der Abend durch ein gemeinsames Mahl, das zuvor in einem beziehungsintensivierenden Team-Cooking – unter Anleitung eines Meisterkochs – von allen Teilnehmern zubereitet worden war. Durch die systematisch dialogische Vorgehensweise von MMM konnte also in

diesem Fall verhindert werden, dass nicht vergleichbare Erwartungen in ein Verfahren gezwungen und dieses so überfrachtet würde. Die Folge wäre ein aufwändiger Prozess gewesen, der keinem der Ziele gedient hätte. Die Gefahr, zum Beispiel aus modischen Gründen ein bestimmtes Verfahren durchführen zu wollen, führt in der Praxis leider oft zu solch unpassender Methodenwahl. MMM hilft, dieses verbreitete «Hammersyndrom» zu verhindern. Denn, wer nur einen Hammer zur Hand hat, für den sieht jedes Problem wie ein Nagel aus. Durch eine professionelle Prozessberatung wird dagegen für das jeweilige Projekt das passende Werkzeug aus einer breiten Palette gefunden und angepasst. Denn nicht das Werkzeug, sondern das zu erfüllende Anliegen steht im Mittelpunkt. Verfahren sind nur ein hilfreiches Mittel zum beabsichtigten Zweck. ■

## Porträt

Raban Daniel Fuhrmann ist Verfahrensforscher und Prozessberater. Er ist Gründer der Reform-Agentur und des F+E Verbundes Procedere. Olivier Inhelder ist Organisationsberater BSO.

## Fragen?

Olivier Inhelder

Organisationsberater BSO  
Hirzbrunnallee 7, 4058 Basel  
Tel. 061 683 32 05/079 479 47 06  
inhelder@beratungspool.ch  
www.beratungspool.ch



Raban Daniel Fuhrmann

Verfahrensforscher  
Tel. +49 179 4688 456  
rabandf@reformagentur.de  
www.reformagentur.de



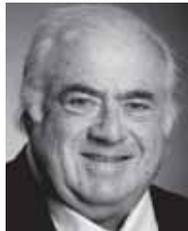
Anzeige

# 21. Internationale Kapitalanleger-Tagung 2006

Analysen - Prognosen - Investmentstrategien



Prof. Dr. Kenneth Rogoff  
Harvard University



Prof. Dr. Kenneth S. Deffeyes  
Princeton University



Stephen S. Roach  
Morgan Stanley



Ralph J. Acampora  
Prudential Equity Group, LLC



Marc Faber  
Marc Faber Ltd., Hongkong



Felix W. Zulauf  
Zulauf Asset Management AG

## 24. – 25. Januar 2006, Swissôtel, Zürich-Oerlikon

Spezialpreis für KMU-Magazin-Abonnenten: CHF 2770.– statt CHF 2980.–

Weitere Informationen unter: [www.zfu.ch/pdf/kap.pdf](http://www.zfu.ch/pdf/kap.pdf)

Coupon ausfüllen und/oder mit Ihrer Visitenkarte faxen an +41 1 722 85 86

**JA**, ich melde mich an zur **21. Internationalen Kapitalanleger-Tagung 2006** vom 24. bis 25.01.2006

Bitte senden Sie mir das Detailprogramm

Name  
Firma  
Strasse  
Tel. (G)  
Datum/Unterschrift

Vorname  
Funktion  
PLZ/Ort  
Fax

9926

ZFU ■ International Business School

Im Park 4 ■ CH-8800 Thalwil  
Tel. +41 1 722 85 85 ■ Fax +41 1 722 85 86 ■ [www.zfu.ch](http://www.zfu.ch) ■ [info@zfu.ch](mailto:info@zfu.ch)

International Business School



LERNEN ALS WEG