

Referenzen | Beratung für Berater

Arbeitsbeispiel: Revitalisierung eines stagnierenden Veränderungsprozesses

Das Unternehmen

International tätiges, mittelständisches Consulting-Unternehmen mit Sitz in Hamburg.

Die Situation

Das Beratungsunternehmen sollte eine lateinamerikanischen Regulierungsbehörde im Wassersektor bei der Initiierung eines umfassenden Veränderungsprozess unterstützen und anschließend bei der Umsetzung begleiten. Ziel des Projektes war es, die Effizienz der Regulierungsbehörde zu verbessern. Notwendig hierzu waren Maßnahmen der Strategieentwicklung und der Strukturanpassung sowie eine Veränderung der Organisationskultur.

Das multinationale Beraterteam mit Mitgliedern aus Schweden, Deutschland, Chile, Kolumbien, Brasilien, Peru und Bolivien hatte die Behörde bereits im Vorfeld des Veränderungsprozesses beraten – mit fachlich exzellenten Ergebnissen.

In der Umsetzungsphase jedoch kam das Veränderungsprojekt ins Stocken: Die fachlichen Resultate führten nicht zu den gewünschten Verbesserungen. An der Stagnation waren aus Sicht der Behörde die Berater schuld, aus Sicht der Berater die Behörde. Die gemeinsame Arbeitsbasis beider Parteien wurde dadurch so stark belastet, dass die Fortführung des Beratungsauftrages auf dem Spiel stand.

In dieser Situation beauftragte das Consulting-Unternehmen Arnold Landes, die bestehende Fachberatung durch adäquate Methoden der Prozessberatung zu ergänzen. Ziel war es, die Fähigkeit beider Parteien im Umgang mit den sogenannten "weichen Faktoren" (Werte, Teamzusammenarbeit, Konfliktfähigkeit, Unternehmenskultur) zu stärken und so wieder eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Die Beratung

- Einzelinterviews mit Beratern und Führungskräften der Regulierungsinstitution.
- Gemeinsam mit dem Beraterteam und den Führungskräften der Organisation wurde eine Zwischenbilanz des Veränderungsprozesses gezogen: Was wurde erreicht, was nicht - und warum? Die moderierte Diskussion führt für beide Gruppen zu der Erkenntnis, dass eine gegenseitige Beschuldigung nicht weiterhilft. Die Führungskräfte erkennen, dass die Stagnation ganz wesentlich durch ihren Umgang mit den Veränderungen mit bedingt ist.

Beratung (Fortsetzung)

- Beide Gruppen äußern den Wunsch nach Training für Veränderungsmanagement. Dieses Training findet in Form eines Praxis-Workshops statt, bei dem die Fachberater und die Führungskräfte gemeinsam eine Beratungsarchitektur für ihre künftige Zusammenarbeit entwickeln. Von nun an werden die weichen Faktoren systematisch bei allen Schritten mit berücksichtigt. Auch Hypothesenbildung und Interventionszyklen werden beispielhaft entwickelt.
- Weitere intermittierende Beratung; Unterstützung bei der Entwicklung und Durchführung von Interventionsdesigns; Coaching der Führungskräfte und Fachberater.

Die Beratung lief über einen Zeitraum von insgesamt zwei Jahren; insgesamt wurden rund 50 Beratungstage in Anspruch genommen.

Die Ergebnisse

- Funktionierende Arbeitsbasis zwischen Fach-, Prozessberatung und dem Klientensystem.
- Die angestrebten Veränderungen finden in der Praxis statt und bleiben nicht im Konzeptionell-Fachlichen stecken.
- Ein Beraterteam mit hoher kultureller und fachlicher Diversität erarbeitet gemeinsam mit dem Klientensystem eine adäquate Beratungsarchitektur.
- Die Führungskräfte erkennen ihre Verantwortung und werden zu Ownern des Veränderungsprozesse; sie delegieren diesen nicht mehr an die Berater.
- Beide Parteien sind nun insgesamt besser in der Lage, mit schwierigen und komplexen Situationen und mit sehr unterschiedlichen Interessenskonstellationen umzugehen.

Weitere Referenzen (Auswahl)

Beratung eines **IT-Consultingunternehmens** in Hamburg zu den Themen Strategie, Analyse des Portfolios, Dienstleistungsqualität; Coaching der Gesellschafter.

Einzelcoaching freiberuflicher Beraterinnen und Berater zu verschiedenen Themen: Prioritätensetzung für das Dienstleistungsportfolio, Life-Work-Balance und Selbstorganisation, Berateridentität, Analyse der Karriereanker (nach E. Schein), Erweiterung des Interventionspektrums, Positionierung als Berater, Entwicklung vom Fachberater zum Coach, Umgang mit schwierigen Beratungssituationen.

In Zusammenarbeit mit der **GTZ** und der kolumbianischen **Universidad Bolivariana**: Konzeption, Vorbereitung und Durchführung eines 350-stündigen Aus- und Fortbildungszyklus für Beraterinnen und Berater in Kolumbien. Der Ausbildungsgang hat neben der Vermittlung von Instrumentenkenntnissen seinen Schwerpunkt in der Entwicklung des eigenen Beraterprofils und -identität sowie im Umgang mit Gruppendynamik.

Weitere Referenzen übermitteln wir Ihnen gerne auf Anfrage.