

Progressive Beratung in der VUCA-Welt

Eine kritische Perspektive

Ein progressiver Beratungsansatz für das Management von Business-Transformation, muss in der Lage sein, den Businessaspekt mit der notwendigen Dringlichkeit und dem adäquaten Tiefgang, zu adressieren. Dabei muss dieser Ansatz dem Element Mensch die gleiche Bedeutung zukommen lassen, wie den strategischen, finanziellen und technischen Herausforderungen.

Das Element Mensch ist fast immer die Hauptursache für Ineffizienzen in den Transformationsprozessen. Die Gründe hierfür sind vielfältig und liegen hauptsächlich in dem kognitiven und dem psychologischen Bereich. Die meisten Berater und Beratungsunternehmen sind hierfür nicht aufgestellt, um sie zu adressieren.

An genau dieser Stelle können Sie als Leader, Sponsor oder Manager die Ergebnisse der Transformation positiv beeinflussen.

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in einer divergenten Zeit, in einer Zeit der exponentiellen Transformation. Unser Umfeld verändert sich schneller als wir in der Lage sind Informationen und Veränderungen zu verarbeiten und zu verinnerlichen. Dies wird mit dem Akronym VUCA erklärt: Volatility - Uncertainty - Complexity - Ambiguity.

Die großen Auswirkungen der heutigen VUCA Welt werden, in einer, Anfang des Jahres 2016 publizierten Studie von Bain & Company, offenbart: Große Transformationsprojekte von 250 Großunternehmen zeigten, dass nur 12% Ihre Ziele erreichen oder überschreiten, 38% liefern weniger als die Hälfte des erwarteten Ergebnisses und die restlichen 50% stecken in Mittelmäßigkeit, mit dem Potential weiteren Unternehmenswert zu vernichten.

Die Wissensgesellschaft rückt den Menschen in den Mittelpunkt. Er ist die wichtigste und gleichzeitig auch die anfälligste Ressource geworden. Er braucht einfach mehr Beachtung und Unterstützung.

Die noch gängigen Instrumente und Methoden des Managements, die aus einer berechenbaren und prognostizierbaren Welt stammen sind dafür nicht geeignet, aber der Mensch ist nun mal Mensch und unterliegt seinem Wiederholungszwang: er ist verunsichert, hat Angst, hat etwas zu verlieren, also greift er nach Altbekanntem - die sogenannten Best Practices - auch wenn die Rahmenbedingungen sich bereits radikal verändert haben. Dies gilt leider im privaten Leben genauso wie im Business. Die Scheidungsquote in Deutschland in den letzten zehn Jahren liegt übrigens bei etwa 47%.

Die Symptome werden angegangen, die Ursachen bleiben bestehen, und die Ergebnisse werden nicht besser.

Wenn man versteht wie Ineffizienz entsteht, dann kann man ihr entgegentreten.

Bei dem Transformationsprozess von dem alten in den neuen Zielzustand, werden technische Probleme und organisationsdynamische Herausforderungen separat, asynchron und mit falscher Gewichtung behandelt.

Aus diesem Ungleichgewicht entstehen Ineffizienzen bis hin zu toxischen, also nur durch einen radikalen Neustart zu lösende Situationen. Menschen und Organisations-einheiten liefern nicht das, was sie nach Plan hätten liefern sollen. Zudem generieren sie oft Antiziele und eine Mission generiert ihre Gegenmission: ein offizielles Projekt mit der Absicht Funktionen zu zentralisieren, kann ganz schnell viele kleine inoffizielle Aktivitäten generieren, die alles dafür tun, um Dezentralität als Paradigma beizubehalten.

Alle sind beschäftigt aber nichts bewegt sich.

Informationen über die Transformationsfähigkeit der Organisation im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel, also wie fähig ist die Organisation das neue Ziel zu erreichen, würden helfen verlässlicher zu planen und Verluste zu reduzieren.

Man muss das Element Mensch gezielt adressieren, damit zielfremdes Handeln in der Organisation erkannt und beseitigt wird. Eine hierfür bereits bewährte Methode basiert auf die Bewertung eines Struktur-Effizienz-Faktors in fünf Dimensionen 1. Führung, 2. Kongruenz der Ziele 3. Beherrschung der Komplexität 4. Psychologischer Zustand der Organisation und 5. Operative Systeme. Die Diagnostik basiert auf IN-SEAD's - Clinical Approaches to Management - und kombiniert pragmatische Business Expertise mit organisationspsychologischen Ansätzen in einer, für die Organisation zügigen und nicht invasiven Form.

Eine progressive Beratung muss die Ursachen der VUCA-Welt adressieren und so dem Menschen zu mehr Effizienz verhelfen, d. h. dem Menschen helfen sich nicht zu verlieren.

Bei Veränderungsprojekten muss ein Organisationspsychologe genauso zum Beraterstab gehören, wie z. B. Strategen, Finanz- oder Informatikexperten.

Stellen Sie sicher, dass Businessversther und Menschenversther Hand in Hand arbeiten. Dies ist in der VUCA Welt eine Ihrer wichtigsten Aufgaben.

Bogdan Canda

Managing Partner, Transformation Affairs GmbH

Über die Transformation Affairs GmbH

Transformation Affairs® bietet ein effektives und differenziertes Portfolio an Managementberatungsansätzen, die sowohl den betriebswirtschaftlichen Kontext als auch die Psychodynamik in der Organisation abdecken.

Die von uns durchgeführten Diagnostik und Interventionen wirken sich auf alle Aspekte der Führung und der operativen Exzellenz aus; auf Einzel-, Projekt- und Organisationsebene.

Für Rückfragen steht Ihnen zur Verfügung:

Corina Hoch, Contracting & Communication, C.Hoch@transformation-affairs.com, TRANS-FORMATION AFFAIRS GmbH UNIQUE SOLUTIONS FOR UNIQUE PEOPLE, Speditionsstraße 21, 40221 Düsseldorf, Phone: +49 211 8823 1692, www.transformation-affairs.com