



Fachartikel flow change® - Iterative Beratung

:: Autor: Dieter Kannenberg, flow consulting gmbh

:: Dieser Fachartikel unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wieder verwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Artikels in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung oder Kopie auf elektronische Datenträger. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der flow consulting gmbh gestattet.

:: Copyright: flow consulting gmbh

:: Celle, im April 2013



flow change® - Iterative Beratung

In diesem Artikel beschreiben wir unseren Beratungsansatz, den wir ‚iterative Beratung‘ nennen. In intensiver Forschungs- und Praxisarbeit ist dieser Ansatz entwickelt worden, der vor allem in komplexen Situationen eine höhere Wirksamkeit entfaltet als die herkömmlichen Beratungsansätze der Expertenberatung, klassischen Organisationsentwicklung oder systemischen Beratung. In der Anwendung spielen dabei die Haltung des Beraters und sein umfangreiches Repertoire eine entscheidende Rolle. Dazu haben wir u.a. das Modell der ‚Produktiven Unruhe‘, die flow turn map® sowie neue Beratertools entwickelt.

Wie ist es zur Entwicklung dieses neuen Beratungsansatzes gekommen?

Wir, die flow consulting, haben uns in unserer Beratungsarbeit in den 90er Jahren stark an den Instrumenten der klassischen Organisationsentwicklung angelehnt. Dabei konnten unsere Kunden die Stärke einer prozessorientierten Beratung kennen lernen, die das Lernen der Beteiligten in den Kundenunternehmen in den Mittelpunkt rückt. Die Stärke dieses partizipativen Ansatzes hat allerdings v.a. den Nachteil, dass Machtkonstellationen in Unternehmen zu wenig berücksichtigt werden. Wir haben deshalb unser Repertoire mit Elementen der Expertenberatung und systemischen Beratung erweitert. Doch diese Ansätze haben ebenfalls ihre Grenzen. Die Expertenberatung begibt sich schnell in die Fiktion, dass Lösungen nur rational und kausal lösbar sind. Die systemische Beratung reduziert die Einflussmöglichkeiten des externen Beraters auf die Rolle eines Beobachters, der ein ‚System‘ lediglich irritieren kann.

Unser bisheriger Weg, sich der Instrumente aus allen drei Beratungsansätzen zu bedienen, war zwar in der Praxis sehr erfolgreich, führte aber auch vereinzelt zu Inkompatibilitäten. So verträgt sich beispielsweise das festgelegte Vorgehen beim Einsatz der Portfolio-Analyse, bei der aus bestehenden Zahlen ein eindeutiges Ergebnis generiert wird, wenig mit dem Beteiligungsansatz der Organisationsentwicklung oder dem Selbsterzeugungsverständnis der Systemik. Darüber hinaus führte die steigende Komplexität in den Herausforderungen unserer Kunden zu steigenden Anforderungen an das Change Management in den Veränderungsvorhaben, die mit bestehenden Ansätzen nur unzureichend bearbeitet werden konnten.

Deshalb suchten wir eine schlüssige Antwort auf diese Herausforderungen, die klar macht, wie unser eigenes Beratungsverständnis aussieht und die gleichzeitig unsere Beratungspraxis stärkt.

2005 haben wir bei flow consulting mehrere ‚Werkstattgruppen‘ und eine Forschungsgruppe gegründet. Im Austausch mit Wissenschaftlern und Praktikern haben wir uns auf den Weg gemacht, neue Ansätze und Vorgehensweisen zu entwickeln. In knapp sechs Jahren ist unser Ansatz der ‚iterativen‘ Beratung entstanden, konkretisiert durch neue Werkzeuge, Modelle und Vorgehensweisen.



Warum nennen Sie diesen Ansatz ‚iterative Beratung‘?

Das Wort ‚iterativ‘ kommt in mehreren Bereichen als Begriff vor, **so in der Mathematik**, in der Linguistik und in der Philosophie. In allen Bereichen bedeutet ‚iterativ‘ zunächst einmal ‚wiederholend‘. Doch die feinere Bedeutung von ‚iterativ‘ ist in diesen drei Bereichen unterschiedlich – wir beziehen uns ausdrücklich auf die Kombination aller drei Bedeutungen:

- In der Mathematik wird unter ‚Iteration‘ eine wiederholte Anwendung des selben Rechenverfahrens verstanden. Man nähert sich der Lösung, indem das Ergebnis eines Schrittes als Ausgangspunkt für den nächsten Schritt genommen wird, mit dem dann dasselbe Verfahren durchlaufen wird (rekursiv).
- Dieser Vervielfachung des Verfahrens entspricht eine der beiden Bedeutungen in der Linguistik: ‚Urgroßmutter‘ oder ‚vorgestern‘ sind Beispiele dafür. Die andere Bedeutung betrifft kleinschrittige Handlungen. In der Linguistik gibt es zu vielen Verben entsprechende ‚Iterativa‘, mit der die ‚grobe Handlung‘ kleinschrittiger, andauernder und vorsichtiger ausgedrückt wird – Beispiele dafür sind: tanzen-tänzeln, kochen-köcheln, lachen-lächeln (inkrementell).
- In der Philosophie ist die Wiederholung keine Kopie des vorangegangenen Tuns, sondern immer mit einer Abweichung, einer Differenz im Nachahmen des Handelns anderer verbunden. Diese Abweichung besteht nicht nur im Ergebnis (das ist selbstverständlich), sondern auch im Vorgehen, das aufgrund der permanenten Verschiebung von Bedeutungen immer wieder anders aussieht (mimetisch).

Iteratives Vorgehen besteht also in der steten Kombination aus wiederholendem (rekursivem), kleinschrittigem (inkrementellem) und nachahmendem (mimetischem) Handeln.

Der ‚große Plan‘, das endgültige Festlegen auf fixe Ziele oder das Erklären von Teilergebnissen als ‚abgeschlossen‘ (sogenannte ‚stage gates‘), sind mit dem Verständnis iterativer Beratung nicht vereinbar. Solche Planungsüberhöhungen stoßen beim Einsatz in komplexen Situationen zumeist schnell an ihre Grenzen – iterative Beratung passt sich da der Dynamik komplexer Herausforderungen besser an.

Sie sprechen von ‚komplexen Situationen‘ – Was ist Ihrer Auffassung nach ‚Komplexität‘?

Komplexität in sozialen Systemen wird vor allem von drei Faktoren bestimmt: Es gibt viele Dimensionen (*Multidimensionalität*) mit vielen Wechselwirkungen (*Interdependenz*) und vielen Effekten, die erst aus dem Handeln heraus entstehen (*Emergenz*). In komplexen Situationen kommen mehr und eher gewünschte oder unerwünschte Wirkungen und Effekte auf uns zu, die wir nicht vorhersagen können. Bei einer komplizierten Situation dagegen bestehen deutliche Ursache-Wirkungsbeziehungen, die zwar nicht sofort erkennbar sind (dann wären sie nämlich einfach), jedoch existieren. Hier ist die Expertenberatung genau richtig, schließlich kann man beispielsweise durch eine bessere Analyse dem Problem auf die Spur kommen und daraufhin Maßnahmen planen. So kann z.B. die (defekte) Technik eines Flugzeuges sehr kompliziert sein, aber für den geschulten Ingenieur eindeutig und beständig zu analysieren. Für den Aufbau einer Schrankwand gilt Ähnliches.



Bei einer komplexen Situation dagegen sind Ungewissheit und Unberechenbarkeit das bestimmende Element. In einer komplexen Situation entstehen zwar auch Muster, die es zu erkennen gilt (denn sonst wäre diese Situation chaotisch), jedoch verändern sich diese Muster aufgrund der Multidimensionalität, Interdependenz und Emergenz (möglicherweise und wahrscheinlich) ständig. Die Leitung einer Eishockeymannschaft gehört sicherlich zu den komplexen Herausforderungen. Dabei geht es nicht nur um mögliche unvorhersehbare Verletzungen von Spielern, vielmehr machen Machtgerangel in und außerhalb des Teams, das labile Agieren der Sponsoren (möglichst noch aus Übersee!) oder (überhöhte) Erwartungen von Fans das Trainerleben zu einem sehr komplexen: Ständiges Jonglieren immer neuer Situationen ist hier gefragt.

Einfach	Kompliziert	Komplex	Chaotisch
<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkehrende Muster und Ereignisse. • Klare Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, die für alle Personen offensichtlich sind. • Eine richtige Antwort existiert. • Führungsentscheidungen basieren auf Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind erkennbar, jedoch nicht für alle Personen unmittelbar ersichtlich. • Mehrere richtige Antworten sind möglich. • Bekannte Wissenslücken. • Führungsentscheidungen basieren auf Fakten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel und Unberechenbarkeit. • Es gibt keine richtigen Antworten, aber es entstehen aufschlussreiche Muster. • Unbekannte Wissenslücken. • Antworten liegen nicht unmittelbar auf der Hand. • Führungsentscheidungen basieren auf Mustern. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine klaren Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung. • Es ist zwecklos, nach richtigen Antworten zu suchen. • Es gibt viel zu entscheiden, aber keine Zeit zum Überlegen. • Hohe Anspannung. • Führungsentscheidungen basieren auf Mustern.

Einfach oder chaotisch: Nach Snowden, Boone, Entscheiden in chaotischen Zeiten, in: HarvardBusinessManager, 12/2007

Damit spielen Erfahrungen in solchen komplexen Situationen eine weniger wichtige Rolle als in komplizierten – hier gibt es immer wieder neuartige Konstellationen, so dass der Vergleich mit vergangenen Konstellationen wenig nützt. Denn in komplizierten Situationen kann der Rückgriff auf vergangene Lösungen aus ähnlichen Situationen durchaus hilfreich sein, nicht aber in komplexen Situationen. Kurz: Hier verleitet ‚Best Practice‘ zu vermeintlicher Sicherheit, dort leitet ‚Best Practice‘ zu effizienterem Vorgehen. An die Stelle der ‚Best Practice‘ in komplizierten Situationen tritt in komplexen Situationen die ‚Actual Practice‘, basierend auf vorsichtigem, experimentierfreudigem und fehlerfreundlichem Handeln – gepaart mit Intuition und ‚Awareness‘ und dem entschlossenen Nutzen einer sich ergebenden Gelegenheit.

Das Vorgehen in komplexen Situationen ist folglich weniger planbar und vorhersagbar – und entspricht damit den Eigenschaften genau dieser Situation. Der Kybernetiker W. Ross Ashby hat in seiner Einführung das „Gesetz der erforderlichen Vielfalt“ formuliert: „Nur Vielfalt in [den] Zügen [des Akteurs] kann die Vielfalt in den Ergebnissen senken.“ (Ashby, W.R. (1974): Einführung in die Kybernetik. Frankfurt/M., S. 299)

Das heißt, dass die Vielfalt im beraterischen Tun mit der Vielfalt der komplexen Herausforderung wachsen muss. Wir brauchen also ein umfassendes Repertoire



an beraterischen Interventionstechniken und die richtige Einstellung bei dessen Einsatz.

Was bedeutet das für Ihr Vorgehen bei der Beratung?

Vor dem Hintergrund der genannten Unterscheidungen achten wir auch auf die Unterschiede bei unseren Aufträgen: Wenn wir uns in eher komplizierten Beratungssituationen befinden, greifen wir auf dementsprechende Instrumente und Vorgehensweisen aus der Welt der Expertenberatung und Organisationsentwicklung zurück. Befinden wir uns dagegen in einer komplexen Beratungssituation, ist unser iteratives Vorgehen angemessener.

In einer komplexen Herausforderung, die mit vielen Wechselwirkungen und Ungewissheiten verbunden ist, kann man keinen großen Plan machen, der wie beim Projektmanagement nur noch abgearbeitet werden muss. Vielmehr muss man sich vor-sichtig, planvoll flexibel und schrittweise der Lösung nähern. Dabei sollten mit hoher Achtsamkeit die Folgen, Nebenfolgen, Effekte und Wirkungen des Tuns im Auge bleiben und beim weiteren Vorgehen berücksichtigt werden. Ein kontinuierliches Reflektieren in sogenannten ‚Loops‘ und das stets neue Berücksichtigen der sich verändernden Interessen, Werte und Ressourcen sind weitere Elemente der iterativen Beratung. Diese ‚Vor-Sicht‘ im ‚Vor-Gehen‘ spiegelt sich im Begriff ‚iterativ‘ sehr gut wider.

Was ist der Unterschied zu anderen Beratungsansätzen?

Es gibt in der Beraterbranche einige Versuche, die Nachteile der unterschiedlichen Beratungsansätze durch eine einfache Addition zu beseitigen, so die komplementäre Beratung als Addition von Expertenberatung und Organisationsentwicklung. Doch das hilft nicht weiter, denn es stoßen damit gegensätzliche Einstellungen aufeinander. Damit heben sich die Wirkungen der Instrumente aus den verschiedenen Beraterwelten oft gegenseitig auf. Die iterative Beratung bezieht sich im Unterschied zu den anderen Ansätzen vor allem auf den Zweck des ‚Sondierens in komplexen Situationen‘. Durchaus sind dafür auch Instrumente der anderen Beratungsansätze einsetzbar, aber man muss die richtige Kombination finden und mit der richtigen Haltung an die jeweilige Herausforderung herangehen. Dementsprechend werden von uns ausgewählte Instrumente der anderen Beratungsansätze ebenfalls eingesetzt, oft aber modifiziert oder neu interpretiert und das in der richtigen Dosis und Kombination. Und wir haben im Rahmen der iterativen Beratung neue Instrumente entwickelt, die wir in der Praxis bereits erfolgreich einsetzen konnten.

In den nächsten beiden Tabelle finden Sie die iterative Beratung im Vergleich zu den anderen Beratungsinstrumenten kurz beschrieben. Es werden die Ähnlichkeiten und Unterschiede dieser Ansätze zur iterativen Beratung deutlich.



	Expertenberatung	Organisations-entwicklung	Systemische Beratung	Iterative Beratung
Bild der Organisation als kausal wirkendes System	... bedürfnisorientiertes System	... selbsterzeugendes System	... komplexes System
Fokus	(messbare) Fakten	Beteiligung	Eigenlogik	Aushandlung
Typisches Vorgehen	Strukturen und Prozesse analysieren und strategiekonform optimieren	Eigeninitiative und Motivation der Mitarbeiter zu einem stimmigen Ganzen fügen	Das Spezifische einer Organisation durch die Organisation finden / bestimmen lassen	Planvoll-flexibles Vortasten entlang verknüpften Zwecken, Interessen und Machtkonstellationen
Veränderung ist erfolgreich, wenn Entscheidungen unter rationalen Aspekten zu einer höheren Effizienz führen.	... Strukturen so verändert sind, dass sie den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.	... das System eine ihm eigene Stabilität gefunden oder beibehalten hat.	... Unklarheit abgebaut, Akzeptanz erreicht, Wirkung erzeugt und Routine etabliert ist.
Stärke des Ansatzes bei Risiken in stabilem Umfeld	... hoher Mitarbeiterbetroffenheit	... kulturell selbständigen Einheiten	... Ungewissheit in komplexen Situationen

Gegenüberstellung unterschiedlicher Beratungsansätze, aus:
<http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>, Zugriff am 27.02.2013

	Gemeinsamkeiten mit der iterativen Beratung	Unterschiede zur iterativen Beratung
Expertenberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Vielzahl an Analyse- und Steuerungsmethoden • Achtet auf Strukturen / harte Faktoren • Aktives Eingreifen in das System von außen • Zielorientiertes Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zweckoffen, auf Überraschungen eingestellt • Betrachtet mehrere Dimensionen: Strategie, Struktur, Kultur, Interessen, Motive, Verhalten • Teils geplant, teils spontanes Vorgehen, Experimente
Organisations-entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Lernschleifen • Prozessorientierung • Partizipation • Berücksichtigung von intrinsischer Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Interessen, Ressourcen, Werten, ‚Machtspielen‘ und hard facts • Das System ‚Organisation‘ ist mehr als das System ‚Familie‘ (Spiel aus Interessen, Geschichte, Macht)
Systemische Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Anstoßen, irritieren, Experimente • Die Eigenlogik eines Systems betrachten und ernst nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Berater ist auch ein ‚Mitspieler‘ im System • Individuelle Interessen und Machtstreben aller (auch des Beraters) stehen in Interaktion (Aushandlungsprozesse)

Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Beratungsansätze mit der iterativen Beratung
 (copyright: flow consulting gmbh)



Welches sind wesentliche Modelle und Instrumente der iterativen Beratung?

Die Unterscheidung zwischen einfachen, komplizierten und komplexen Situationen führt zum Modell der ‚Produktiven Unruhe‘, für das Vorgehen in komplexen Situationen haben wir das Modell der flow turn map® entwickelt. Darüber hinaus nutzen wir moderne Konzepte und Modelle aus der Management-Literatur und -Praxis, die sich für den Einsatz in komplexen Situationen gut eignen. Da sind z.B. die Szenariotechnik für die Strategieentwicklung und einige moderne Führungskonzepte wie z.B. das laterale Führen oder der Ambidexterity-Ansatz zu nennen.

a) Das Modell der ‚Produktiven Unruhe‘ macht deutlich, dass in komplizierten Situationen planerisches Vorgehen angemessen ist – dadurch wird eine produktive Ruhe erzeugt, bei der geplant alles im Griff ist. Die Anwendung dieses planerischen Vorgehens in komplexen Situationen führt jedoch zu einer ‚Scheinruhe‘ oder ‚unproduktiven Ruhe‘: Vermeintlich ist alles klar und geplant – doch die nächste Überraschung wartet hinter einer Ecke, wobei Sie noch nicht einmal diese Ecke kennen. Komplexe Situationen erfordern ein entsprechendes Maß an Vielfalt (s. Ashbys „Gesetz der erforderlichen Vielfalt“), das ein Maß an ‚Unruhe‘ nach sich zieht. Der Berater bringt durch die Offenheit in seinem Vorgehen, durch die Anwendung von überraschenden Methoden oder Fragestellungen, durch das Einführen von kleinen ‚Experimenten‘ u.a. immer wieder Unruhe in die Beratungssituation. Eine trügerische Ruhe wird vermieden, die Achtsamkeit aller Beteiligten steigt, die vielen Dimensionen und Wechselwirkungen einer komplexen Situation werden besser wahr genommen (siehe folgende Tabelle).

Komplexe Situation mit schlecht strukturierbaren Entscheidungen	Unproduktive Ruhe	Produktive Unruhe
Einfache oder komplizierte Situation mit plan- und steuerbaren Entscheidungen	Produktive Ruhe	Unproduktive Unruhe
	Klassisches Vorgehen mit definierten Rollen und typischen Handlungsmustern	Neues Vorgehen (iterativ) mit vor-sichtigen Experimenten und überraschenden Verläufen

Produktive Ruhe und Produktive Unruhe (copyright: flow consulting gmbh)

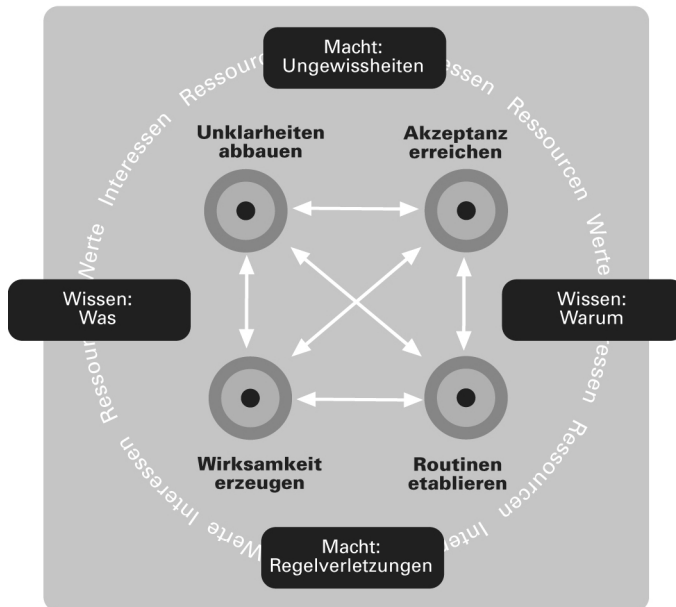
b) Zum Management der produktiven Unruhe ist die flow turn map® eine gute Orientierungslandkarte für Veränderungsvorhaben. Ein wichtiger Unterschied zu den gängigen Change-Instrumenten ist, dass die flow turn map® keinen eindeutigen Phasenverlauf von Veränderungsvorhaben beschreibt. Diese klassischen Change-Modelle gehen immer von der Annahme aus, dass alle Veränderungen eine identische Charakteristik aufweisen, nach der man sich als Berater oder Führungskraft richten kann. Erfahrungen zeigen aber, dass dies nicht der Fall ist. In komplexen Veränderungsvorhaben bewege ich mich in der



iterativen Beratung immer auf der Suchbewegung nach dem besten Prozess. Man sucht also einen ‚good way‘, der unique ist und nicht einen ‚best way‘, der scheinbar für alle Unternehmen oder Herausforderungen gilt.

Mit der flow turn map® beschrieben wir fünf Dimensionen, die ineinander greifen – die Reihenfolge der Beschreibung hat keine Bedeutung für die praktische Anwendung:

1. In der flow turn map® werden in der ersten Dimension die Themen Macht und Wissen thematisiert. Wer geht wie mit den Ungewissheiten in einem Veränderungsvorhaben um, wer setzt Regeln, die wirksam werden, wer weicht ab von den Regeln, wer sanktioniert eine Regelabweichung, welche Abweichung wird geduldet und setzt einen neuen gelebten ‚Standard‘? Wer ist in welcher Weise informiert über das Was, Wie und Warum?
2. In der zweiten Dimension werden die Interaktionsthemen beschrieben. Werte und Normen, Anliegen und Interessen sowie die vorhandenen Ressourcen spielen eine wesentliche Rolle in Veränderungen. Wer das nicht oder nur zu Beginn einer Veränderungssituation berücksichtigt, kann schnell scheitern.
3. Die Kontingenzphasen (Unklarheiten abbauen, Akzeptanz erreichen, Wirksamkeit erzeugen, Routinen etablieren) sind die Spielfelder, in denen die Aktivitäten in einem Change-Vorhaben stattfinden. Hier gibt es keine klare Reihenfolge, sondern ein immer wieder neu zu betrachtendes Einsatzfeld, in denen Aktivitäten gesetzt werden müssen oder in denen abgewartet werden muss.
4. Dazu kommt die vierte Dimension der Entscheidungsschritte vom Analysieren über das Umsetzen bis zum Bewerten des Tuns in den jeweiligen Phasen einer Veränderung. Hier orientieren wir uns an den Instrumenten in der jeweiligen Organisation, beispielsweise SixSigma, EFQM oder SPICE.
5. In der fünften Dimension werden die Verläufe betrachtet und gesteuert, in denen man sich bewegt. So muss nach jeder Kontingenzphase gefragt werden, welche nächste Phase der Veränderung aufgrund der derzeit vorliegenden Ergebnisse, Muster und (veränderten) Ziele ansteht. Ein wiederholtes Bearbeiten einer bereits durchlaufenen Kontingenzphase ist (im Gegensatz zu planerischem Vorgehen) zulässig, opportun, möglich und auch üblich.



Die flow turn map® (copyright: flow consulting gmbh)

Vielleicht spüren Sie schon in dieser Beschreibung, dass es eine einfache Arbeitsanleitung in der iterativen Beratung nicht gibt, ja, dass es sie gar nicht geben kann. Denn dann würde sie dem Zweck, nämlich dem ‚Sondieren in komplexen Situationen‘ nicht mehr gerecht werden. Sie müssen sich in der iterativen Beratung flexibel halten ohne beliebig zu werden. Sie brauchen eine starke Beharrlichkeit, immer wieder die Loops zu durchlaufen und ihr eigenes Vorgehen zu reflektieren. Dabei dürfen Sie aber nicht dogmatisch an einem einmal festgelegten Ziel oder Plan festhalten. Mit der flow turn map® folgen Sie keinem eindeutig fixierten Plan, doch erarbeiten Sie sich eine Vorgehensstruktur und planen ihre Aktivitäten ‚auf Sicht‘. Doch Sie meiden ein durchgeplantes Projektmanagement, welches nur noch einzelne Aktivitäten abarbeitet und in vorher fest definierten Milestones Entscheidungen trifft. Stattdessen richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf mehrere Merkmale eines Ereignisses, bringen es zueinander in Beziehung, surfen kombinationsgewandt und regelflexibel in komplexe Situationen. Und: Sie bereiten sich darauf vor, indem Sie das üben: in jedem Moment Ihres Tuns einen Plan ‚B‘ erfinden.

Welche Instrumente sind in der iterativen Beratung wesentlich?

Wir haben im Rahmen der Entwicklung des Ansatzes der iterativen Beratung kontinuierlich unsere Beratungsinstrumente justiert, angepasst und neue entwickelt. Einige davon sind bereits veröffentlicht. So finden Sie z.B. die Instrumente „Hurra, ein Befehl“, „Feedback 3. und 4. Ordnung“ und „Qualitätstreiber“ in dem Buch Change-Tools (Hrsg: Armin Rohm im



ManagerSeminareVerlag 2007), die Instrumente „Pinocchio“, „Reine Routine“ und „Nutzenberater“ im Buch Change-Tools II (ebenfalls Hrsg: Armin Rohm im ManagerSeminareVerlag 2011). Das Instrument „Oszillierendes Führen“ ist im Buch „Führungsdialoge“ von Frank Wippermann (Walhalla Fachverlag 2011) beschrieben. Und im Buch „ShortCuts“ von Frank Wippermann (ebenfalls im Walhalla Fachverlag, 2012) werden viele klassische Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben, die auch in der iterativen Beratung gut genutzt werden können, z.B. SWOT, das 7-S-Modell, die Kernkompetenz-Analyse, das Reifegrad-Modell, der Papiercomputer nach Vester, der Analytical Hierarchy Process (AHP) oder die Szenario-Technik.

Aber nicht allein die eingesetzten Instrumente sind in der iterativen Beratung das Entscheidende, sondern auch die Art und Weise, wie ein Berater an seinen Beraterjob herangeht. Wir als flow-Berater sind keine Alleswisser, die den Managern ihren Führungsjob abnehmen. Vielmehr arbeiten wir mit unseren Kunden gemeinsam an der Lösung der Herausforderungen. Wir betrachten uns als Jongleure, die in einer komplexen Umgebung zusätzliche Anregungen, andere Fragestellungen, unbefangene Irritationen und neuartige Lösungen bieten.

Dieter Kannenberg
Geschäftsführer der flow consulting gmbh

Hinweis zur Weiterbildung flow change® - Iterative Beratung

Die flow consulting gmbh bietet in unregelmäßigen Abständen eine Weiterbildungsreihe für interne Personalentwickler, Berater, Trainer und Change-Manager zum Thema ‚Iterative Beratung‘ an. Die Weiterbildung hat den Umfang von 9 Seminartagen, aufgeteilt in drei Workshops à 3 Tage. Weitere Information finden Sie unter http://www.flow.de/de/pdf/flow_Weiterbildung.pdf