flow consulting

PERSONAL2013
3. FACHMESSE FÜR PERSONALMANAGEMENT

flow Messezeitung Ausgabe 1 | 2013

Iterative Beratung

Warum hat flow consulting den Ansatz ‚Iterative Beratung' entwickelt?

Frank Wippermann, Autor des Buchs ‚Führungsdialoge' und Geschäftsführer der flow consulting gmbh erläutert das Konzept der iterativen Beratung.

Frank Wippermann:
Führungskräfte haben es heute mit einer gestiegenen Komplexität zu tun. Das hat die IBM-Studie von 2010 bestätigt: 8 von 10 CEO's erwarten, dass ihre Umgebung wesentlich komplexer werden wird. Aber nur weniger als die Hälfte weiß, wie sie damit umgehen wird. Die iterative Beratung bietet eine Antwort auf diese Herausforderung.

Was unterscheidet Ihr Vorgehen von den anderen?

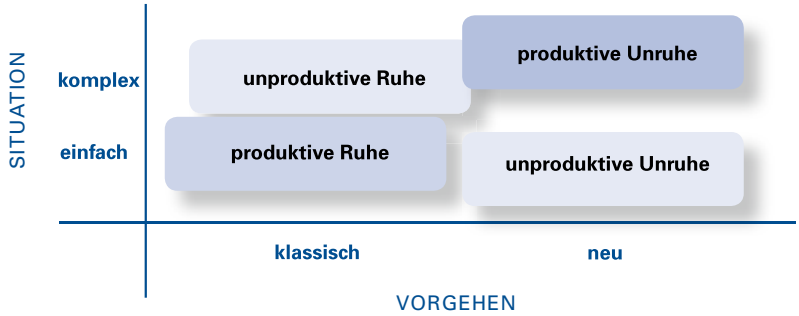
Frank Wippermann:
Die bestehenden Ansätze haben ihre Grenzen im Umgang mit komplexen Situationen:

- Die Expertenberatung geht mit ihren linear-rationalen Instrumenten auch dynamische Wechselwirkungen an, aber sieht nur geordnete Strukturen an der Oberfläche – und denkt, alles sei „in Ordnung".
- Die klassische Organisationsentwicklung (OE) vernachlässigt die Interessen, Machtspiele und Hard Facts, die jedoch in jeder Veränderung maßgeblich sind.
- Und die systemische Beratung vermag lediglich aus einer Beobachtersicht zu irritieren und verweist im Fall des Misserfolgs einfach auf ‚das System'.

Zur Unterscheidung haben wir das Modell der Produktiven Unruhe entworfen, welches vier Kontexte in Beratungssituationen beschreibt. Zwei davon sind praktikabel: Klassisches Vorgehen wie beispielsweise Expertenberatung oder OE für einfache oder komplizierte Situationen (produktive Ruhe), iterative Beratung für komplexe Situationen (produktive Unruhe).

Was bietet die iterative Beratung?

Frank Wippermann:
Komplexität kann man nicht beherrschen. Man sollte sie vielmehr anerkennen und lernen, damit umzugehen. Da komplexe Situationen mit Ungewissheit verbunden sind, müssen wir uns dieser Ungewissheit stellen. Das heißt, wir kommen in eine Un



Ausgangspunkte iterativer Beratung (copyright: flow consulting gmbh)

	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

ruhe hinein. Da kann man weder eine beste Lösung versprechen noch alles vorher planen. Vielmehr sollte man ständig seine Umgebung beobachten und nach Mustern suchen. Wir achten darauf, welchen Einfluss die verschiedenen Interessen, Werte und Ressourcen auf eine Führungs- oder Beratungssituation haben und gehen daraufhin zweckoffen, vorsichtig, experimentierfreudig und fehlerfreundlich vor. So sind wir achtsam dafür, wie sich neue Regeln, Routinen und Muster herausbilden.

Was bedeutet das praktisch?

Frank Wippermann:
In einer Beratung prüfen wir u.a., ob es sich um eine einfache oder komplexe Situation handelt. Dementsprechend schlagen wir klassische Methoden vor (produktive Ruhe) oder ein iteratives Vorgehen (produktive Unruhe). Beim iterativen Vorgehen werden wir keinen großen detaillierten Plan verfolgen, sondern mit ersten Interventionen die Reaktionen und Wirkungen beobachten, die diese Interventionen auslösen. Sodann werden wir in kontinuierlichen Loops (Schleifen) das Reflexivitätsvermögen der Kundenorganisation ansprechen. Und wir fragen uns immer wieder neu, welches der nächste (kleine) Schritt sein kann. Jeder iterative Berater benötigt Improvisationstalent und die Entschlossenheit, sich ergebende Gelegenheiten ungeplant zu nutzen. Dazu braucht es ein vielfältiges Repertoire. Denn wie schon Ashby in seinem „Gesetz der erforderlichen Vielfalt" sagt: Nur ein Anwachsen der Vielfalt eines steuernden Systems kann die Vielfalt der Ergebnisse vermindern.

Welche Anforderungen stellt das an Berater?

Frank Wippermann:
Der iterative Berater ist bei seinen Aktivitäten innerlich vorbereitet auf überraschende Wendungen, auf die er flexibel reagieren wird. Er heißt Abweichungen und Zufälle willkommen. Er geht kleinschrittig vor, bleibt neugierig, beobachtet Wechselwirkungen und Verschiebungen. Er sucht bereits während seiner Intervention Alternativen zu dieser Intervention. Neben dem großen Methoden-Repertoire, welches der iterative Berater benötigt, ist dies vor allem eine Frage der Haltung: Akzeptieren, dass Komplexität nicht mit ‚Ordnung' gesteuert werden kann.

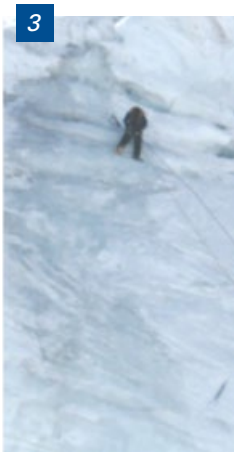
Welche Erfahrungen haben Sie mit der iterativen Beratung gemacht?

Frank Wippermann:
Seit 2005 forschen wir zu diesem Thema, haben seitdem mehrere Modelle und praktische Instrumente zur iterativen Beratung entwickelt, wie z.B. die flow turn map®, den flow malex cube® oder das Tool ‚Reine Routine'. Und wir haben dieses Vorgehen in vielen komplexen Beratungssituationen angewendet. Damit machen wir es unseren Kunden zwar nicht immer leicht, aber gerade deshalb schätzen sie dieses Vorgehen. Denn sie wissen, dass einfache Lösungen in solchen Situationen nicht weiterhelfen. Die vielen positiven Ergebnisse unserer Arbeit, die zahlreichen positiven Referenzen und die hohe Weiterempfehlungsquote bestärken uns auf diesem Weg.

1 Pläne enthalten Informationen aus früheren Erkenntnissen über den Gegenstand

2 Überraschungen kann es geben, wenn man auf dem Weg ist und der Realität gegenübersteht

3 Dann sollte man in der Lage sein, zu experimentieren, zu improvisieren und sich in vorsichtigen Schritten voran(?) zu bewegen

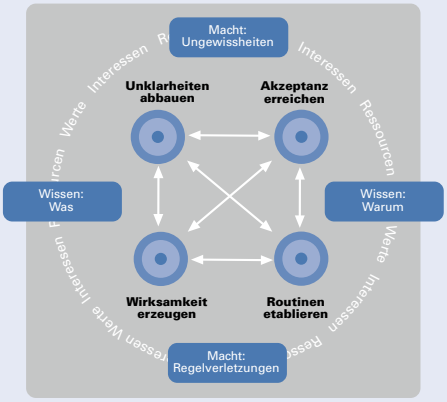


Weiterbildung:

„Wir öffnen unseren Werkzeugkoffer der iterativen Beratung“

Die flow consulting gmbh berät und begleitet Organisationen zu den Themen Change Management und Führungskräfteentwicklung seit mehr als 15 Jahren. Sie hat sich in den letzten Jahren intensiv mit Fragen des angemessenen Umgangs mit zunehmender Komplexität beschäftigt. Dazu hat flow eigene Modelle und Instrumente entwickelt. Sie nennt dieses Vorgehen ‚Iterative Beratung‘ und bietet dazu eine zweite Workshop-Reihe in 2014 für interne Trainer, Berater, Personalentwickler und Change-Manager an.

Interessierte können sich auf dem Messestand der flow consulting informieren (Saal 3, Stand H.07).



flow turn map®

(copyright: flow consulting gmbh)

TIPP:

Eine Komplexitäts-Checkliste erhalten Sie am Messestand.

Workshops 2014

Workshop I:
Komplexität und Beratung, Training, Coaching
19.-21.02.2014

Workshop II:
Komplexität und Führung in Organisationen
25.-27.06.2014

Workshop III:
Komplexität und Change Management
19.-21.11.2014

Vortrag zur iterativen Beratung auf der Messe Personal Nord:

Dienstag, den 14. Mai 2013, 17.00 bis 17.30 Uhr
Forum 1

Iterative Beratung – Veränderung in komplexen Situationen.

Ein Beispiel der Umsetzung bei Vergölst Reifen + Autoservice

Nina Tiedemann und Frank Wippermann

Führungsdialoge

Autor: Frank Wippermann

Mitarbeiterführung im zunehmend komplexeren Unternehmensalltag erfordert Aufmerksamkeit und Intuition. Autor Frank Wippermann legt differenziert dar, wie sich diese Haltung in der Praxis ausdrückt und zeigt, worauf die Führungskraft achten sollte. Es wird deutlich: Einfache Tipps werden der Komplexität der Problematik nicht gerecht. So ist dieses Buch kein einfacher Ratgeber, sondern ein differenzierter ‚Ratfinder‘ in dem Sinn, dass der Leser seinen Weg als Führungskraft selbst erkundet.

Das Buch ist auch auf der Messe erhältlich

flow consulting

PERSONAL2013

3. FACHMESSE FÜR PERSONALMANAGEMENT

flow consulting

Komplexität? flow change®

Sie finden uns in Saal 3, Stand H.07

Impressum

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
+49 (0)5141.740074
mail@flow.de
www.flow.eu

Das sagen Teilnehmer unserer Weiterbildung zur iterativen Beratung

„Praxisbeispiele, Modelle und Methoden von flow consulting: Ich kenne kein Beratungsunternehmen, welches sein Know-how so umfassend zur Verfügung stellt. Darüber hinaus sind die Berater sehr flexibel auf unsere Praxisfragen eingegangen. So habe ich viele neue Anregungen für mein Arbeitsfeld als interne Beraterin und Trainerin erhalten."

Alexa Götte, Leiterin Zentrale Personalentwicklung, Waldburg-Zeil Kliniken

„Komplexität und Ungewissheit sind die ständigen Begleiter im Change Management. Der „gute" Plan von heute muss sich täglich verändernden Rahmenbedingungen stellen. Der Ansatz der iterativen Beratung, achtsam mit hoher Flexibilität und Reflektion Veränderungen in kleinen Schritten zu gestalten, ist absolut richtig. Ich danke der flow consulting für diese praxisnahe Fortbildung."

Jockel Birkholz, Personalleiter, Stadt Celle

„Unter verschiedenen namhaften Beraterausbildungen bietet flow consulting mit „Iterative Beratung" das beste Konzept, das ich bisher kennengelernt habe. Fundierte Theorie, kompetente Referenten, hervorragende Didaktik und Trainingsmaterialien. Intensive Fallarbeit und in Summe ein extrem hohes Maß an praktischer Anwendbarkeit. Richtig gut!"

Monika Balz, Pricing PLT Replacement EMEA, Continental Reifen Deutschland GmbH

„Wir setzen bei der Kompetenzentwicklung vor allem auf das Lernen vor Ort (Action-Learning). Der Ansatz der iterativen Beratung der flow consulting gmbh gibt uns hierfür neue und wirksame Anregungen. In den Workshops von flow consulting habe ich gelernt, mit hoher Achtsamkeit und Flexibilität den gestiegenen Lernanforderungen unserer Mitarbeiter und Führungskräfte Rechnung zu tragen. Die Erfolge sind sichtbar – im Feedback der Beteiligten und in unseren Kennzahlen zum Bildungscontrolling."

Nina Tiedemann, Leiterin Personalentwicklung und Schulungszentrum Vergölst Reifen + Autoservice

Der angemessene Umgang mit Komplexität ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Führung und Veränderungsgestaltung.