

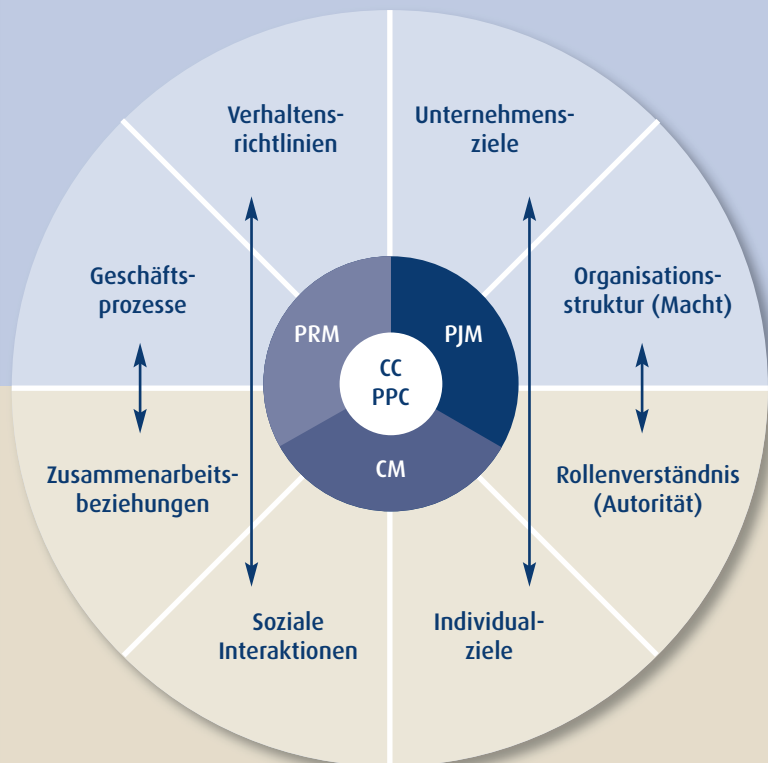
Unser Beratungsansatz

In der Beratungspraxis – insbesondere in komplexen Kundenprojekten – erleben wir häufig, dass aufwändig geplante und komplex strukturierte Projekte trotz hohem Arbeitsaufwand nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Natürlich kann es dafür zahlreiche Gründe geben. Ein klassischer ist das Nicht-Einbeziehen der Wirk- und Einflussebenen, die sich der formalen Kategorisierung und Steuerung über Organisationscharts und Prozessmodelle entziehen:

**Formelle
„Wirklichkeit“**

**Informelle
„Wirklichkeit“**



Erster Fokus: Die formelle „Wirklichkeit“

Was wird zuerst wahrgenommen? Erst einmal blickt der Betrachter der Organisation auf die Ebene der formalen Aufbauorganisation: Hier wird die **Organisationsstruktur** festgehalten, **Geschäftsprozesse** werden in ihren Abläufen standardisiert, die Zusammenarbeit der Angestellten und somit **Verhaltensrichtlinien** werden in Rollendefinitionen, Stellenbeschreibungen und Leitbildern beschrieben, und auf oberster Ebene werden die **Unternehmensziele** definiert und anschließend auf einzelne Positionen heruntergebrochen. Daran kann und muss sich der orientieren, der sich im Unternehmen bewegen und zurechtfinden möchte.

Erweiterter Fokus: Die informelle „Wirklichkeit“

Fokussiert Beratung aber nur diese formal erfassbaren Aspekte der Organisation, greifen Veränderungsmaßnahmen zu kurz. Denn unter dieser leicht zugänglichen Ebene findet sich eine weitere Ebene: Die Ebene informeller Prozesse, die weder konkret zu beschreiben noch wegzudenken oder gar „wegzustrukturieren“ sind. Hier kommen zwei Aspekte zum Tragen: Im Unternehmen arbeiten Menschen. Und: Menschen arbeiten mit Menschen. Was anmutet wie eine Plattitüde, gerät in modernen Organisationen, die gern alles (digital) zu steuern versuchen, oft zum Stolperstein.

Was also heißt das für uns konkret?

Jeder einzelne Mitarbeiter verfolgt neben seinem definierten Arbeitsauftrag auch persönliche Interessen und hat sich **Individualziele** gesetzt. So kann ein Filialleiter einer Bank das formale Ziel haben, die Geschäftsstelle „erfolgreich“ zu leiten. Formal könnte das über Umsätze definiert sein. Seine persönliche Definition von Erfolg könnte darüber hinaus aber auch bedeuten, sich mit seiner Stellung zu profilieren – zum Beispiel in Netzwerken, die über das Lokale und auch Firmenbezogene hinausgehen.

So kann es zu stimmigen Zielen kommen, aber auch zu Passungskonflikten. Auch in den **Zusammenarbeitsbeziehungen** und der täglichen **sozialen Interaktion** der Angestellten, unabhängig von Aufgabe und Position, entwickeln sich Dynamiken, die nicht mit der formalen Unternehmenswelt übereinstimmen und dennoch dazu gehören. Es gibt die kleinen Dienstwege, es gibt mikropolitische Kämpfe, beliebte und weniger beliebte Plätze in der Organisation und es gibt Interpretationsspielräume. So zum Beispiel im **Rollenverständnis** von Projektleitern, um ein immer wieder erlebtes Beispiel zu nutzen: Da ist die Rolle des Projektleiters klar definiert, meint man. Doch dann erleben wir in Beratung und Coaching zahlreiche Unsicherheiten und Unklarheiten in Bezug auf das Rollenverständnis bspw. in Bezug auf Handlungsspielräume, Budgetverantwortung, Zugriff auf Projektmitarbeiter und andere wichtige Ressourcen.

Das große Ganze im Blick behalten

Über die konkrete Interaktion zwischen Rolleninhabern hinaus halten wir das große Ganze im Blick: Welche Unternehmenskultur hat sich herausgebildet und was heißt das in Bezug auf den Beratungsauftrag? Denn nur, wenn die Regeln zwischen den Zeilen des Formalisierten beachtet und wertschätzend mit einbezogen werden, können Veränderungen angeregt werden, die sich auch umsetzen lassen und gelebt werden.

Alle beschriebenen Ebenen beeinflussen den Unternehmensalltag, weshalb sie auch den Erfolg von Projekten beeinflussen. Daher verfügen unsere Berater neben der fachlichen Qualifikation auch über breite Erfahrungen in herausfordernden Kontexten sowie die erforderlichen sozialen Kompetenzen. So gelingt es ihnen, auch die Ebene unter dem formal Erfassbaren der Prozesse zu erkennen, diese miteinzubeziehen und Handlungsempfehlungen entsprechend auszugestalten. Auch aus diesem Grund ist bei uns der Bereich des Projekt- und Prozessmanagements so eng mit dem Feld Change Management verzahnt.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne persönlich zur Verfügung!

Haufe Akademie GmbH & Co. KG
Competence Center Projekt-, Prozess- und Change Management
consulting@haufe-akademie.de
Tel.: 06102 74850-00

www.haufe-akademie.de