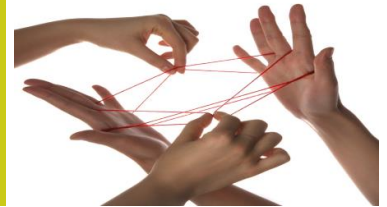


## „Und was denkst Du?“ Einblicke eines ehemaligen Beraters\* der excientes Management Consulting GmbH



\* Frank Keusch hat seine Beratungskarriere 2005 bei Kienbaum begonnen und im Mai 2008 bei excientes unter demselben Führungsteam fortgesetzt. In dieser Zeit hat er verschiedenste Kunden aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor insbesondere bei Fusionen und Reorganisationen in verschiedenen Rollen begleitet.

Seit Sommer 2010 arbeitet er als Finance Service Manager in der Konzernzentrale einer schwedischen Großbank in Stockholm.

### „Und was denkst Du?“

Diese Frage habe ich vor über 5 Jahren das erste Mal gehört, doch seine Bedeutung und seine Mächtigkeit eine ganze Firmenkultur zu beeinflussen sind mir wahrscheinlich heute noch nicht in vollem Ausmaß klar. Auf diesen Satz folgten damals Stunden im Büro, bevor die Gedanken gereift und das Konzept zu Papier gebracht waren. Erneut stelle ich meine Überlegungen vor und die nächste Frage erwischt mich wieder auf dem falschen Fuß: „Und Warum?“

Diese beiden Fragen sind selbstredend nur die Spitze vom Eisberg einer Unternehmensphilosophie, die davon geprägt ist, wirkliche Veränderungen realisieren zu wollen – und zu können. Ein Eckpfeiler ist die Forderung stets „vor dem Prozess zu sein“, d.h. die nächsten und die übernächsten Schritte vorgedacht und berücksichtigt zu haben, hierbei jedoch nicht auf der analytischen Ebene halt zu machen, sondern sich auch emotional und verhaltensseitig auf das Kommende einzustellen und auch persönlich einzulassen. Der Anspruch ist stets sowohl das Ganze als auch seine Einzelteile und ihre Interaktion zu sehen und zu beeinflussen.

### Das interne Zusammen„spiel“

Das Miteinander wird dadurch im Wesentlichen nicht zu einem Wettstreit um das beste Konzept und die besten Gedanken, sondern es geht zentral darum, das richtige Konzept im Abgleich mit der passenden Veränderung zu realisieren. Es gilt seine eigenen Ideen zu entwickeln und hierbei die entscheidenden Einflussfaktoren zu erkennen und zu berücksichtigen. Die Ideen und Konzepte argumentativ begründen und klar darzustellen ist zudem bei jeder Diskussion erforderlich, um die Kollegen zu überzeugen und zu aktivieren.

## Erfahrungsbericht

Die kundenfokussierte Zusammenarbeit wird ergänzt um ein aneinander Arbeiten. Dieses ist respektvoll und extrem kollegial, gleichzeitig aber schonungslos offen, um alle, wirklich alle Schwächen – der Ergebnisse und des Verhaltens – aufzudecken und zu pointieren. Erst nach und nach wird bewusst, dass dies etwas Anderes ist als ein bloßes Auseinanderpflücken des eigenen Konzeptes oder der Präsentation, sondern ein Arbeiten am Menschen, seiner Art selbstständig und komplex zu denken und die Anforderungen der Situation zu erkennen und in seinem Handeln zu verankern.

Der Schlüssel zur eigenen Entwicklung bei excientes ist daher die Offenheit für die Kritik, frei von Eitelkeit jedes Feedback aufzunehmen und umzusetzen. Das interne Coaching ist hierbei kulturbedingt so konsistent, konstant und penetrant, dass aus dem bloßen Erkennen der eigenen Schwächen überaus schnell die tiefe Verankerung im Verhalten erwächst.

### Beim Kunden

Und da sind sie wieder, die beiden Fragen. Doch diesmal stehen Sie unausgesprochen im Raum während der Geschäftsführer die Stirn in Falten wirft. "Wenn Sie mich fragen..." ich durchbreche die Stille und löse die Spannung auf. Einige Zeit später sind wir über die Frage des „Warum?“ weit hinaus und diskutieren verschiedene Szenarien, deren Wirkung auf die Beteiligten, die Einpassung in den gesamten Veränderungsprozess und spiegeln die Veränderungsfähigkeit der handelnden Personen an den Anforderungen der Maßnahmen. Der Gesichtsausdruck des Geschäftsführers verrät seine Gedanken noch bevor er einatmet um zu sagen: „So kann das wirklich etwas werden.“

Mit den Worten: „Sicherlich, aber dafür ist erforderlich, dass auch Sie sich verändern“ setze ich meine Arbeit fort...

Stockholm, den 05. September 2010