

Consulting Skills für IT-Berater

Karin Pape

Kommt Ihnen so etwas bekannt vor? Eine befreundete Kollegin erlebte mit dem Webdesigner, der ihre neue Homepage gestaltet, folgende Email-Kommunikation:

Frage: Kann ich die Newsletter-Artikel aus meiner alten Website in dem neuen Webdesign erhalten? Wie könnte das aussehen?

Antwort des Webdesigners: Die älteren Newsletter-Artikel zu erhalten ist prinzipiell möglich. Ich würde in Zukunft von einer Individuallösung absehen und den Newsletter über Mailchimp versenden. Hier kann man eine hybride Lösung für die Speicherung und Darstellung der alten Newsletter anstreben. Die alten Newsletter würden im neuen CMS gespeichert und im Anschluss zum neueren Newsletter-Archiv der Mailchimp-Datenbank dargestellt werden. Als Alternative bietet sich der Gebrauch eines Newsletter-Plugins als Individuallösung an.

Die Kollegin schaute verdutzt auf den Text und fragte sich, was das wohl bedeuten sollte? Sicher ein Vokabular, das jeder halbwegs begabte Webdesigner aus dem Schlaf geholt aufsagen könnte. Für sie, die sich noch nie mit dieser Thematik beschäftigt hatte, jedoch überwiegend unverständlich.

Ein wunderbares Beispiel dafür, dass auch IT-Berater mehr können sollten, als ihr jeweiliges Fachgebiet zu beherrschen. Auch in persönlich geführten Beratungsgesprächen von IT-Beratern erleben wir immer wieder, dass die Fokussierung des Beraters auf den Sachverhalt ihn gelegentlich vergessen lässt, wer vor ihm sitzt und mit welchen fachlichen Kompetenzen der Gesprächspartner ausgestattet ist.

Gute IT-Beratung setzt neben der Fachexpertise Einfühlungsvermögen in den Kunden sowie diverse kommunikative Fähigkeiten voraus. In oft einseitig technischen Ausbildungen spielen soziale Kompetenzen nur eine untergeordnete Rolle. Auch wählen vielleicht introvertierte oder sehr sachlich fokussierte Menschen eher einen Beruf als Informatiker als extrovertierte kommunikative Typen. Erstere geben – wie sie meinen aus guten Gründen – meist der Erledigung von Aufgaben und in Gesprächen der Sache Vorrang vor menschlichen Befindlichkeiten und (mikropolitischen) ‚Spielchen‘.

Dennoch ist eine Art Grundausstattung mit kommunikativen Kompetenzen und Methoden unabdingbar für gelingende Kundengespräche. Neben allgemeinen Fähigkeiten wie sich verständlich auszudrücken, Fragen zu stellen, dem Kunden gut zuzuhören usw. hat es sich nach unserer Erfahrung als hilfreich erwiesen, IT-Beratern eine einfache Gesprächsstruktur an die Hand zu geben. Sie hat freilich in der Durchführung ihre Klippen, weshalb sie solange wiederholt und geübt werden sollte, bis sie in Fleisch und Blut übergeht.

Die OKVA Beratungsstruktur

In Anlehnung an den GROW Prozess von John Whitmore und anderen aus den 1980ern, der 2008 von König und Volmer in ihrem Handbuch Systemische Organisationsberatung aufgegriffen wurde, empfehlen sich für ein IT-Beratungsgespräch sowohl mit internen als auch mit externen Kunden folgende Phasen:

Orientierungsphase

Die Orientierungsphase soll dem Kunden und dem Berater helfen, eine gemeinsame Basis für das Gespräch zu finden, damit dieses effektiv und den beidseitigen Erwartungen gemäß ablaufen kann. Orientierung passiert sowohl auf der Beziehungsebene als auch auf der Sachebene.

Zur Gestaltung der Beziehungsebene gehören die Sitzordnung, dem Gesprächspartner Zeit zum Ankommen zu geben, sich sprachlich auf den Kunden einzulassen, die gegenseitige Vorstellung, mit anderen Worten eine angenehme Atmosphäre herzustellen.

Auf der Sachebene geht es in dieser Phase vorrangig um die gegenseitige Erwartungsklärung, auch wenn bereits vorher eine Agenda verteilt bzw. abgestimmt wurde: Welche Erwartungen bringen die Beteiligten mit? Wer nimmt warum/in welcher Rolle heute an dem Gespräch teil? Was ist das übergeordnete Ziel? Wieviel Zeit haben wir? Was ist heute in der gegebenen Zeit realistisch erreichbar? Welche Themen wollen wir bearbeiten? Dies sollte idealerweise visualisiert werden, damit im Verlauf des Gespräches immer wieder darauf zurückgegriffen werden kann.

Klärungsphase

Auch wenn gelegentlich IT-Berater meinen, nach Erhalt einer Anfrage „Wir benötigen Software X“ schon genau zu verstehen, warum und mit welchem Ziel der Kunde gerade diese Anfrage gestartet hat, geht es in dieser Phase vor allem darum, die subjektive Sichtweise des Kunden zu verstehen und das von ihm geschilderte Problem gemeinsam aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Wie erlebt und bewertet der Kunde seine Realität vor Ort?

Dies geschieht vor allem durch Fragen, bevorzugt offene Fragen: Was genau ist Ihr Anliegen? Warum kommt das jetzt hoch? Was ist bisher passiert? Wer ist beteiligt? Wer sind die Stakeholder? Wer wird von einer Änderung betroffen sein? Wie denken andere Personen über das Thema? Was haben Sie bisher schon probiert? usw. Der Berater sollte sich ganz auf die Erläuterungen des Kunden einlassen und versuchen ihn mit Fragen gedanklich auch in Bereiche

führen, die der Kunde selbst noch nicht beleuchtet hat. Dadurch ergeben sich nicht selten eine neue Betrachtung der Problematik seitens des Kunden und damit auch neue Ansatzpunkte.

Gerade in der IT Landschaft denken Kunden nicht selten auch bei eigenen Anfragen an IT Consultants bereits direkt an eine Lösung z.B. „Wir brauchen eine App!“ anstatt zunächst erst das Problem genauer zu definieren: „Wir wollen unsere Kunden zeitnah informieren.“ Bei näherer Betrachtung der Hauptzielgruppe könnte sich herausstellen, dass eine App vielleicht nicht die einzige und schon gar nicht die beste Lösung ist.

Veränderungsphase

In der Veränderungsphase geht es darum, für die aus Kundensicht bestehende Problematik Lösungsmöglichkeiten zu generieren. Dieses kann sowohl im ‚Expertenmodus‘ passieren, d.h. der Berater stellt aus seinem Erfahrungs- und Wissenshintergrund mögliche Lösungen vor. Oder es werden im Prozess gemeinsam mit dem Kunden mögliche Lösungen z.B. über kreative Methoden gesammelt.

Wichtig ist: Die Lösung muss zum Kunden passen, nicht zum Berater! Der Kunde wird umso zufriedener sein, je besser er die Lösung in seine eigene Welt integrieren kann. Dies betrifft nicht nur seine technische Umgebung, sondern auch seine soziale Umgebung wie Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte und Kunden.

Zur Veränderungsphase gehört auch die Bewertung der Lösungsideen. Hierfür kann der Consultant bei der Auswahl der Bewertungskriterien aus Kundensicht unterstützen: Was ist Ihnen besonders/weniger wichtig? oder aus Expertensicht noch einmal erläutern, welche Lösung welche Vor- und Nachteile hat. Ein weiterer Check kann sein: Wenn wir das so machen würden, welche Ressourcen stehen für die jeweilige Lösung zur Verfügung und welche Hindernissen könnten auftreten? So kann der Kunde noch einmal reflektieren, wie realistisch und sinnvoll die Lösungen für ihn sind. Die letzte Entscheidung über den einzuschlagenden Lösungsweg trifft natürlich der Kunde.

Abschlussphase

Abschließend sollten die Ergebnisse des Gesprächs sowie nächste Schritte festgehalten werden: Was wird der Berater tun? Was wird der Kunde erledigen? Welche Kontakte wird es wann zwischen wem geben? Wer muss noch einbezogen oder informiert werden? Möglicherweise kann ein Zeitplan vereinbart werden. Visualisierung auf Flipchart oder Whiteboard erhöhen die Verbindlichkeit.

Auch in der Abschlussphase kann die Beziehungsebene noch einmal gestärkt werden z.B. mit einem kurzen Feedback des Kunden zum Gespräch: Wie war das heute für Sie? Wie zufrieden sind Sie jetzt? Allerdings muss natürlich mit eventueller Kritik souverän umgegangen werden: "Vielen Dank, dass Sie das noch erwähnen, dann könnten wir/ich nächstes Mal..."

Auf jeden Fall ist eine ausdrückliche persönliche Verabschiedung beim Gesprächspartner angemessen (im Gegensatz zum fluchtartigen: "Oh, nun hat schon mein nächstes Meeting angefangen, ich muss weg... tschüss..."). Eine gute Beziehung zwischen dem Kunden und dem IT Consultant basiert neben der unerlässlichen Fachkompetenz auch darauf, wie gut der Berater Vertrauen aufbauen kann, dass das Thema bei ihm in den richtigen Händen ist.

Für die Dauer der jeweiligen Phasen gibt es keine Idealverteilung, je nach Kontext zeigen die Erfahrungen, dass die Orientierungsphase durchschnittlich 20 % des Gespräches in Anspruch nimmt, die Klärungsphase 40%, die Lösungsphase 30-35 % und die Abschlussphase 5-10 %. Selbstverständlich gibt es auch ein Hin- und Herspringen zwischen den einzelnen Phasen, z.B. wenn sich in der Veränderungsphase herausstellt, dass die Klärung zu einem bestimmten Punkt nicht ausreichend war.

Wenn IT Consultants sich an dieser Struktur ausrichten, wird es ihnen sehr viel leichter gelingen, Gespräche gleichzeitig zielgerichtet und kundenorientiert zu führen. Sie schärfen neben ihrem Fokus auf das Sachproblem und die Lösungssuche den Blick auf den Menschen, der ihnen gegenüber sitzt und erhöhen damit die Chance für eine konstruktive Kooperation.