

Teil I

Das Handwerkszeug

▷ **Beratung in der IT** 3

Beratung ist ein häufig gebrauchter und manchmal auch missbrauchter Begriff in der IT. Wir versuchen in diesem Einstieg etwas Licht und Klarheit in diese Begriffswelt zu bringen. Sie erfahren auch, was wir unter methodischer Beratung verstehen und damit, worum es in diesem Buch eigentlich geht.

▷ **Kommunizieren und verstehen** 7

Grundlage jeder Beratung ist es, den Kunden in seinen Bedürfnissen zu verstehen. Dazu werfen wir einen Blick auf dafür notwendige Fragetechniken. Sie lernen mit verschiedenen Arten von Einwänden konstruktiv umzugehen. Abschließend stellen wir anhand des Eisbergmodells vier Ebenen der Kommunikation vor und leiten daraus Strategien für eine reibungslose Kommunikation ab.

▷ **Workshops gezielt einsetzen** 21

Oft werden Berater eingeladen, in Form eines Workshops ihr Produkt oder ihre Dienstleistung vorzustellen. Zusätzlich führen wir im Rahmen unserer Beratung regelmäßig Workshops durch. Die Vorbereitung solcher Workshops kann aufwendig sein. Was die Ergebnisse anbelangt, bergen Workshops auch ihre Risiken. Wir erläutern, wann Workshops besonders sinnvoll sein können, wer daran teilnehmen sollte und wer eher nicht. Zusätzlich finden Sie Tipps zur Vorbereitung und für die Agenda eines Workshops.

▷ **Workshops leiten** 35

Die hohe Kunst bei Workshops und ähnlichen Besprechungen zeigt sich in deren Durchführung. Hier finden Sie erste Hilfestellungen zur Moderation eines Workshops und Visualisierung von Inhalten.

▷ **Grundtechniken für Workshops** 49

Nach den allgemeinen Tipps geht es jetzt tiefer in die grundlegenden Workshop-techniken. Es werden verschiedene Grundtechniken u. a. zur Priorisierung und zum Feedback erläutert. Abschließend werden Workshops mit großen Gruppen und die Selbstorganisation von Workshops in Form von *Open Spaces* behandelt.

1 Beratung in der IT

Dieses Buch wendet sich an IT-Berater, die ihre Beratungsprojekte für den Kunden noch erfolgreicher durchführen möchten. Dieser Kundenerfolg ist damit auch ihr Beratungserfolg und sichert ihnen eine lange Kundenbindung und spannende Beratungen. Doch was bedeutet eigentlich *IT-Beratung* und um welche Art der IT-Beratung geht es in diesem Buch?

1.1 Ein Überblick

In der IT nennen sich viele Personen Berater und unterschiedliche Dienstleistungen werden als Beratung bezeichnet. Viele Berater sind externe Mitarbeiter eines Unternehmens, jedoch gibt es auch interne Berater, also fest angestellte Mitarbeiter, die ihre Kollegen – teils abteilungsübergreifend – beraten. Das Aufgabenfeld der externen Berater ist sehr weit gesteckt. Wir finden dort ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- **Technologieberatung:** In das Aufgabenspektrum des Beraters fällt die Auswahl, Einführung und Entwicklung mit dieser neuen Technologie. Dies kann die Auswahl eines für den Kunden neuen Entwicklungsumfelds oder Softwareprodukts sein und betrifft in den meisten Fällen auch die Implementierung der Kundensoftware bzw. das Customizing von Produkten. Häufig kommt dabei ein ganzes Team von Beratern zum Einsatz mit einer eigenen hierarchischen Struktur. Die meisten dieser Berater arbeiten dann vor Ort beim Kunden als Softwareentwickler oder in einer ähnlichen Rolle.
- **Strategieberatung:** Hierbei geht es um die Unterstützung des Kunden bei strategischen Entscheidungen, also bei Entscheidungen, die eine langfristige Wirkung haben werden. Dies betrifft meist auch die Einführung einer neuen Technologie oder eines Softwareprodukts. Der Fokus liegt jedoch auf der fachlichen Beratung, die auf der Erfahrung des Beraters mit der gewünschten Lösung und ihrer Einführung beruht. Vom Kunden wird dabei bewusst ein Veränderungsprozess angestoßen. Der Berater unterstützt bei der Entscheidungsfindung, Konzeption und Umsetzung des Veränderungsprojekts.

- **Organisationsberatung:** Hier steht die Veränderung einer Organisation im Vordergrund, um die Arbeitsprozesse zu optimieren. Auslöser sind häufig veränderte Marktbedingungen oder erweiterte bzw. verschobene Aufgabenfelder einer Organisation. Technologische Betrachtungen spielen dabei meist nur als Rahmenbedingung eine Rolle.

Der Beratungsprozess umfasst also die konzeptionelle Arbeit und schließt die Umsetzung und Einführung des Konzepts in der Regel ein. In der Technologieberatung ist der Übergang von Beratung zu externer Softwareentwicklung fließend.

1.2 Was ist methodische Beratung?

Häufig wird zwischen zwei Beratungsformen unterschieden, der fachlich fokussierten Expertenberatung und der auf die inneren Abläufe im Klienten fokussierten Prozessberatung (s. Abschnitt 6.2.1 ab Seite 87). Der Fokus dieses Buchs liegt auf der methodischen Beratung. Damit bezeichnen wir ein Beratungskonzept, das den Kunden in seiner Verantwortung belässt und ihn methodisch bei seinen Entscheidungen, den resultierenden Konzepten und der Umsetzung der Konzepte unterstützt. Eine solche Beratung beinhaltet dazu einen Know-how-Transfer und einen damit verbundenen Übergabeprozess, der den Ausstieg der Berater beim Kunden regelt. Eine methodische Beratung ist also fast immer mit einem Veränderungsprozess in der Arbeit und der Organisation des Kunden verbunden und damit eine Mischung aus Experten- und Prozessberatung.

Bezogen auf die oben genannten drei Kategorien umfasst eine methodische Beratung daher die strategische und Organisationsberatung. Die technologische Beratung kann auch gleichzeitig eine methodische Beratung sein, wenn sie einem entsprechenden Beratungsprozess folgt und keine langfristigen Abhängigkeiten der Entwickler beim Kunden von den Beratern entstehen, die eher den Charakter eines Outsourcings haben.

Die methodische Beratung ist damit besonders für kleine und mittelgroße Beratungshäuser und Freelancer interessant, die eine langfristige Übernahme von beträchtlichem Entwicklungsaufwand gar nicht leisten können oder wollen. Der Berater setzt dabei seine technische und methodische Erfahrung ein, die er stetig an Trends und neueste Erkenntnisse anpasst. Für Kunden ist die methodische Beratung gerade aufgrund der fehlenden Gefahr einer verdeckten oder offenen Abhängigkeit vom Beratungshaus besonders interessant.

Da eine methodische Beratung so eng mit Veränderungsprozessen beim Kunden verbunden ist, beinhaltet diese also neben den inhaltlichen Aspekten stets eine Begleitung des Veränderungsmanagements beim Kunden. Ei-

ne solche intensive Kunden-Berater-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen und kann daher sehr effektiv sein und zu einem regelmäßigen Kontakt und Austausch zwischen Kunde und Berater führen.