

«Oft liegt die Lösung in einem «Sowohl-als-auch»»

Veränderungsprozesse sind und bleiben eine der grössten Herausforderungen. Die Beratungsboutique BSP. rückt sie als Lernprozesse und Erfolgstreiber in den Vordergrund und bietet massgeschneiderte Unterstützung.

Paul-David Becker
Co-Founder &
Managing Partner
BSP.



Silvio Borsani
Gründer Casa Borsani &
Senior Consultant
BSP.



Im Kontext der Transformation postulieren Sie, dass «wir alle durch Covid-19 einen sehr informativen Spiegel erhalten haben, wie resilient wir für den disruptiven Fall wirklich sind». Können Sie dies näher beleuchten?

Borsani: Die Pandemie hat uns vor Augen geführt, dass Transformation vor allem eines ist: ein Lernprozess. Wir alle mussten lernen, mit der neuen Situation zu leben. Zeitweilig haben wir uns in fast unüberwindbaren Positionen verrannt, die jeglichen Dialog und gemeinsame Entscheidungen verhinderten. Die eigene Meinung wurde über den Erhalt eines qualitativen Diskurses gestellt. Tun wir dies bei der Arbeit, beschädigen wir nachhaltig die soziale Basis für Innovation, Veränderung und gemeinsamen Erfolg.

Weshalb steht für Sie der Umgang mit kontinuierlicher Transformation im Fokus – gerade vor dem Hintergrund aktueller Auswirkungen der Covid-19-Pandemie?

Becker: Covid sehen wir als Beispiel eines «disruptiven» Lernprozesses. Was wir digital heraufbeschworen haben, hat uns viral eingeholt. Die «Kontinuität» von Transformation sehen wir nach wie vor im Digitalen: Viele aktuelle Produktdesigns stellen in Echtzeit gesammelte Daten in den Mittelpunkt. An der damit einhergehenden

Kurzfristigkeit richten wir uns alle aus und leben spiegelbildlich einen konstanten Zustand der Anpassung.

Borsani: Die Digitalisierung ist die kontinuierliche Aufforderung für unser Bewusstsein, unsere Denklage mit alternativen Denkgeleisen zu erweitern. Altbekannte Beispiele illustrieren dies: Das grösste Hotel der Welt besitzt keine Immobilien (AirBnB), das grösste Taxiunternehmen keine Autos (Uber). Es geht nicht mehr nur um Ressourcenkontrolle oder lineare Wertschöpfungsketten, sondern um das Besetzen eines zentralen Knotenpunkts, Transaktionsvolumen oder Interaktions-Werthaltigkeit.

Inwiefern stellt die Veränderungsgeschwindigkeit eine Herausforderung beim Transformieren dar?

Borsani: Diese zwingt uns laufend, Wege von etwas Bestehendem zu etwas Neuem zu finden. Ausprobieren, Umsetzen und Verstehen finden dabei parallel statt. Damit lässt sich vieles nicht mehr im Voraus bestimmen, sondern es bedarf vermehrt der Haltung und Methodik, sich situativ und kontinuierlich weiterentwickeln zu wollen. In diesem Kontext bedeutet Führung deshalb vermehrt Navigation statt Steuerung.

Welche Erkenntnis ist notwendig, um sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können?

Becker: Man soll akzeptieren können, dass das eigene Wissen ein Ablaufdatum haben kann, was die Kapazität zu Musterbruch im Denken und Handeln

voraussetzt. Dies bedingt die Fähigkeit, mit vorübergehender Orientierungslosigkeit umgehen zu können – ohne Gefühl von Blöße oder Schwäche.

Borsani: All das Umdenken spielt sich ja letztendlich zwischen uns Menschen ab. Durch eine «mehrdeutige» Zukunft sind Lösungen nicht mehr eindeutig. Damit ist es in erster Linie die Qualität der Auseinandersetzung, die über die Qualität neuer Lösungen entscheidet. Bei «Ergebnisoffenheit» geht es nicht mehr darum, wer recht hat, sondern um die Kunst, sich einigen zu können. Oft liegt die Lösung in einem «Sowohl-als-auch». Dies kommt nur durch einen hochqualitativen Dialog zustande. Wenn wir unsere Meinung nicht ändern, dann ändern wir nie irgendetwas.

Welchen Ansatz verfolgt die BSP. bei der Umsetzung eines Transformationsprozesses?

Borsani: Wir fokussieren auf das «Dazwischen», den Übergang von etwas «Bekanntem» hin zu etwas noch nicht ganz «Klarem». Dabei arbeiten wir an der Qualität der Auseinandersetzung und helfen, die anstehenden Herausforderungen in einen Lernprozess zu übersetzen. Das heisst, bewusst nicht nur über die gewünschten Ergebnisse sprechen, sondern vor allem über die Ausgestaltung des Prozesses dahin. Gleichzeitig sind wir darin bemüht, den breiten Blick auf sämtliche Elemente einer Organisation zu halten.

Becker: BSP. setzt Transformationsvorhaben von Kunden mit einem systemischen Ansatz in Kombination mit

klassischen Trainingsmethoden um. Grundsätzlich setzen wir an jenen Elementen an, an welchen sich unsere Kunden orientieren. Dies sind oft die Führungskräfte. Manchmal ist es aber auch das, was es zu ändern gilt. Können sie die ganze Klaviatur von Navigation spielen, von der klassischen, inspirierenden Vorbildfunktion bis hin zum differenzierten, situativen Dialog, so sind sie ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Die Transformationsvorhaben und -konzepte, bei denen es vor allem um Lerninhalte geht, werden dann in erster Linie in Co-Creation mit Führungskräften sowie engagierten Begleitern entwickelt. BSP. unterstützt sie bei der Umsetzung von Workshops, Trainings und Coachinginsätzen. Durch «Train-the-Trainer»- und «Coach-the-Coach»-Ansätze werden sie zu Haupttreibenden der Transformation und Hauptbefähigenden von Mitarbeitenden zur Umsetzung und Anwendung des neu Entstandenen.

Alternativ agieren wir als Moderatoren. Dabei bieten wir Übersicht in der Übersetzung von Herausforderungen in Prozesse und begleiten die Kunden beim Lernprozess. Hier arbeiten wir eher an Dynamiken und methodisch geführter Selbstreflexion, statt nur der Vermittlung von Inhalten.

Oder eben, ein «Sowohl-als-auch»: eine Mischung aus Training, Coaching und vor allem Begleitung zur nachhaltigen Verankerung in der Praxis, um Sicherheit und damit Wirkung zu entfalten. Bei beiden Ansätzen stehen jedoch gemeinsames Lernen in Co-Creation und «Coach-the-Coach»-Ansatz mit dem Kunden im Vordergrund.

Mehr Informationen unter bsp.ch

“ **BSP. setzt Transformationsvorhaben von Kunden mit einem systemischen Ansatz in Kombination mit klassischen Trainingsmethoden um.**

BSP.
Best Sales Practice **BSP.CH**