

Petra Schulte

Vom großen Charme der Maßarbeit... – oder wieso sich die Anpassung an den Kundenwunsch wirklich lohnt

Prêt-à-porter, Customized oder Tailor-made?

Wenn Standardisierung und Uniqueness gegenpolige Enden der gleichen Skala sind, liegt die Entscheidungskunst im persönlichen Anspruch und vor allem im Anwendungsbereich.

Routine und Professionalität haben in der Beratung einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig wollen und sollen sich viele Kunden in ihrer Einzigartigkeit und ihrem Wunsch nach unternehmensspezifischer Sonderanfertigung gesehen und verstanden fühlen. Ist ein Kundenunternehmen auf der Suche nach einer einmaligen Anwendung oder einer Lösung für einen Einzelfall, empfiehlt sich der Griff nach Standardprodukten. Viel erprobt, geschmeidig im Ablauf, ohne großen Einfluss auf die eigene Organisation kann mit einer Prêt-à-porter-Maßnahme schnell und reibungslos auf den Punkt gearbeitet werden. Sobald im Unternehmen eine Zielgruppe, ein Bereich oder ein komplexeres Thema im Fokus stehen, lohnt sich die konkrete Anpassung erprobter Programme und Systemlösungen auf die Personen, die eigene Organisation und die spezifische Fragestellung. Ideale Beispiele sind mehrmodulige Führungskräfteprogramme, die für den Kunden inhaltlich adaptiert und in ihrer Architektur auf die Besonderheiten des Kundenunternehmens zugeschnitten werden. Rasch werden sie beim Kunden wieder zu einem Standard – jedoch vor allem zu seinem Standard: Customized auf den Unternehmensbedarf. Maßarbeit und die teils aufwendige Entwicklung von Einzellösungen, Sonderprogrammen, stark innovationsgetriebenen Spezialanfertigungen sind besonders dann gefragt, wenn das Kundenunternehmen einen Richtungswechsel beabsichtigt und einen starken Einfluss auf die Gesamtstruktur und Organisationsentwicklung beabsichtigt.

Je größer also der beabsichtigte Wirkradius, desto stärker bietet sich die kundenpassgenaue Maßarbeit an.

Die individuellen Präferenzen der Zielpartner

Viele HR Manager schätzen die Perfektion der Routinearbeit und der langjährigen Erfahrung des Coaches und Beraters. Sie sehen darin Geländegängigkeit, Wendigkeit und professionelle Umsetzung.

Sie kaufen die Sicherheit der Professionalität und der „sauberen Abarbeitung“. Referenzprojekte beantworten die Frage, wie oft der Berater die gefragte Leistung bereits erfolgreich gemeistert hat. Die Treffsicherheit in der angebotenen Lösung scheint garantiert, denn sie wurde in Vorgängerprojekten erprobt. Es darf auch vermutet werden, dass der Trainer oder Coach einen großen Werkzeugkasten hat und sich daraus mit sicherer Hand bedient. Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit bedürfen keiner großen Überlegung. Das Konzept kommt in der Vorstellung des Entscheiders aus einem fertigen, in Form und Funktion überschaubaren Anwendungskatalog. Es wird minimal adaptiert, leicht zurechtgeschnitten... Viel geübt, ist sicher gut gekonnt.

Im Vergleich dazu lieben viele Anwender – Entscheider wie Teilnehmer – die Sicherheit der lang etablierten Intervention bei noch immer wahrnehmbarem Zuschnitt auf die eigene Firma. Die Frage nach dem externen Benchmark und die Hoffnung auf Bestätigung der eigenen Besonderheit schwingen im guten Takt mit dem Bedarf nach Normalität und guter Gesellschaft. Teambuildings, Seminare, Workshops, Programme – Interventionen, die im Unternehmen prinzipiell zur Entwicklungslandschaft gehören, sollen zum Unternehmen passen und dennoch auch marktüblich und vergleichbar sein. Erkennbare und noch immer gebändigte Customization vermittelt hier den richtigen Mix aus „wir machen es richtig“ und „wir sind anders und besonders“.

Routine vermittelt Sicherheit.

Sicherheit wirkt positiv auf die Erfolgserwartung und steigert das Vertrauen in den Berater und seine Lösungsangebote: „Bei uns sind Sie in guten Händen.“

Andere Kundenunternehmen wollen die Sicherheit der professionellen Abwicklung und wählen dennoch den Weg der Maßanfertigung und des Einzeldesigns. Je komplexer und strategischer ihre Fragestellung, desto notwendiger erleben sie es, mit dem Berater sehr spezifische Lösungen, Einzelanfertigungen und gemeinsam entwickelte Innovationen zu kreieren. Dabei ist die Anwendungsdauer oft deutlich begrenzter als im Vergleich zum angepassten, zurechtgeschnittenen Standardprogramm. Die Einzigartigkeit der Fragestellung, die Wichtigkeit des Projekts für die Ausrichtung des eigenen Unternehmens und die erwartete Nachhaltigkeit der Unterschiedsbildung sind dabei häufig die Entscheidungsfaktoren.

Maßarbeit hebt den Wirksamkeitsanspruch vom Mainstream ab.

Das Besondere an der Maßanfertigung liegt in der strategischen Arbeit für die Veränderung und die Begleitung des Kundenunternehmens.

Maßnahmen werden gemeinsam mit dem Kunden zur möglichst erfolgreichen Erreichung eines spezifischen Zielbildes definiert. Die Innovationsstärke zielt hier auf den Veränderungsprozess ab. Das betrifft Personalentwicklung und Transformationsbegleitung gleichermaßen. Wichtig ist in allen Anlassfällen: Die Unterschiedsbildung steht im Zentrum, das gewünschte Zukunftsbild bestimmt den Innovationsgrad und verlangt daher ein Mehr an Passgenauigkeit. Maßnahmen sollen sich vom Bekannten und vom Mainstream abheben, um wirklich Neues zu ermöglichen. Wettbewerbsvorteile und Mitarbeiterbindung sollen durch neue Wege, neue Konzepte und vor allem neue Effektivität geschaffen werden. Oft in Verbindung mit großem Kostendruck. Wenn Maßarbeit in der Dienstleistungsgesellschaft Extra-Kilometer kostet, braucht sie auf beiden Seiten eine starke Incentivierung. Für den Kunden stehen vor allem die Lösungskraft und die Nachhaltigkeit seines Projektes im Zentrum. Jede Investition ist teuer. Der in Euro messbare Preisunterschied zwischen Designarbeit und bereits erprobter Funktionalität ist auffallend geringer als das Risiko, sich im Einkauf falsch entschieden zu haben.

Worin liegt nun der Charme der Maßarbeit?

Einzelanfertigung hebt die Kreativität der Berater und verdichtet den Schaffungsprozess im Sinne des Kunden. Was ist so bestechend schön an der Maßanfertigung unter europäischen Qualitätsansprüchen und dem hiesigen Preisdruck? Es ist die kreative Sonderleistung, die der gemeinsamen Entwicklung zugrunde liegt. Wenn erfahrene Coaches oder Berater für ihre Kunden Denkkreise und Reflexionsschleifen ziehen, in manchen Fällen sogar mit ihren Kunden in einen gemeinsamen Designprozess einsteigen, beginnt intensives Lernen für alle Beteiligten. Auch unter sich, in der internen Staffarbeit, ergründen sie unterschiedliche Ansätze, erproben Übungen und Formate auf Passung und Wirksamkeit. Sie ersinnen Alternativen, spielen sich gemeinsam in hohe Kreativitätsebenen und entwickeln Speziallösungen. Am wichtigsten jedoch: Die involvierten Personen generieren eine intensive Schaffensfreude. Es entsteht eine einzigartige Identifikation mit dem Kundenauftrag, die schließlich auch in der Abwicklung zu besonderem Commitment führt. Der Austausch über vorherige Erfahrungen, neue Ansätze und Adaptionen oder neue Kombinationen von Übungen spricht alle Sinne an und erzeugt ein kreativitätsförderndes Wir-Gefühl und über die kreative Stunde hinaus wirksamen Mut. Dieser Entwicklungsprozess setzt Endorphine frei. Er verdichtet die Atmosphäre und führt zu starkem Engagement für die richtige, die unterschiedsbildende Kundenlösung. Wie oft springt ein alter Beratungshase an und sagt: „Den Auftrag würde ich am liebsten selbst machen! Da wär' ich gern dabei!“ Oder noch besser, wenn die eigenen Kollegen mit strahlenden Augen sagen: „In dem Programm wär' ich gern Teilnehmer!“

Gelungener Transfer in die Welt des Kunden

Wie gelangt dieser gemeinsame Mut der Berater schließlich in die Komfortzone des Kunden? Den Entscheider zur Mitgestaltung einzuladen und ihn einzelne Formatelemente selbst ausprobieren zu lassen, sind gute erste Schritte. Damit testet er die Tragfähigkeit des Eises vom sicheren Ufer her und entwickelt Vertrauen in die gemeinsame Gehfähigkeit. Der gemeinsam erlebte Schaffensprozess dient dem Vertrauensaufbau. Kunden beobachten mit wachsendem Interesse die Akribie, Gestaltungsfreude und gleichzeitige Expertise der externen Partner. Sie spüren sich in den erprobten Formaten selbst und können antizipieren, wie das innovative Konzept auf Teilnehmer und Beitragende wirken kann. Die einen gewinnen dabei die Sicherheit, einen Profi eingekauft zu haben. Die anderen gewinnen tiefe persönliche Einsichten und erleben den gemeinsamen Prozess als verbindendes, gestalterisches Element, das auch ihnen selbst noch mehr Identifikation mit dem Projekt und seinem Wunschergebnis erlaubt. Oft gehen beide Wachstumsprozesse Hand in Hand: Vertrauen in die Berater und Vertiefung der eigenen Entwicklung und der partnerschaftlichen Arbeitsbeziehung.

Wie nun entscheiden: Prêt-à-porter, Customized oder Tailor-made?

Alles hat seine Zeit und seinen Raum. Suchen Sie eine einmalige Maßnahme, die gerade jetzt gebraucht, aber vermutlich nicht wiederholt wird? Es gibt sie sicher bereits. Erfinden Sie das Rad nicht neu! Gehen Sie getrost mit einem Profi seinen Prozess mit, lassen Sie sich auf seine Routinen ein. Er wird Sie sicher, routiniert und sehr professionell vom Beginn bis zum Ende begleiten. Mischen Sie sich möglichst wenig ein, denn er/sie kann den Job wirklich, hat viel gesehen und wird Ihnen das Beste zuteil werden lassen. Sich hier zu stark selbst einzubringen, stört funktionierende Routinen und wirkt fast hinterfragend und zweifelnd.

Erkennen Sie den Bedarf für breitenwirksame Entwicklungsmaßnahmen, die Sie zum unternehmenseigenen Standard erheben wollen, ist der gemeinsame Anpassungsprozess marktüblicher Lösungen naheliegend. Drücken Sie der Maßnahme den Stempel Ihrer Organisation auf. Nicht das Programm prägt das Unternehmen, sondern das Unternehmen und seine Kultur verleihen dem Programm seine Handschrift.

Heißt es dann im nächsten Projekt, für die eigene Organisation oder bestimmte Zielpersonen Prozesse noch einmal völlig neu zu denken, strategische Richtungswechsel und Neuorientierungen einzuleiten, die sich auch auf die Kultur und Struktur der Organisation auswirken mögen, suchen Sie nach Ihrem ganz spezifischen Architekten oder

Baumeister, der mit seiner Expertise Ihren Grund nach Ihren Wünschen bebaut. Sobald ein projektübergreifender Unterschied notwendig wird und organisationales Lernen gefragt ist, wählen Sie sich Projektpartner, die Routine mit gemeinsamer Gestaltung, interner Auseinandersetzung, leuchtenden Augen und der Forderung nach Denk- und Spielraum und notwendigen gemeinsamen Meetings und Workshops kombinieren. Dort bekommen Sie ebenso Routine und funktionierende Sicherheit. Der jeweilige Lösungsansatz mag über die Rüttelstrecke müssen und von Ihnen mehrfach hinterfragt werden. Er fußt selten auf Hochglanzbroschüren und findet im Markt kaum Vergleiche. Mit Ihnen wird etwas völlig Neues entwickelt. Der Aufwand und Ertrag: In allen Fällen dem Zweck angemessen und immer deutlich geringer in Relation zum entgangenen Erfolg bei fehlender Entscheidung.

Die unterschiedlichen Beratertypen, die Routiniers wie die Innovatoren, sind Profis. Sie funktionieren hervorragend zusammen und tauchen gelegentlich auch im gleichen Beratungsunternehmen auf. Wichtig ist, dass sie auf den Anlassfall und den Bedarf ihrer Kunden passgenau reagieren.

Autor:
Petra Schulte
petra.schulte@usp-d.com

USP-D
Deutschland Consulting GmbH
Moltkestraße 101
D-40479 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 913 697 00
Fax +49 (0)211 913 697 10
office.duesseldorf@usp-d.com

USP-D Consulting GmbH
Winckelmannstraße 8/6+7
A-1150 Wien
Tel. +43 (0)1 585 55 94
Fax +43 (0)1 585 62 26
office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com

