

TRENDS AUF DEM WEITERBILDUNGSMARKT

# Quo vadis, Berater?



Foto: Ojo Images

*In Zukunft müssen Mitarbeiter zu Selbstentwicklern werden, die ihren eigenen Lernbedarf erkennen.*

*Der Jahreswechsel ist für viele ein willkommener Anlass, zu reflektieren, wo sie stehen. Auch die Weiterbildungsbranche macht da keine Ausnahme. Ein Blick auf die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt: Die Rolle der Führungskräfte und der Mitarbeiter wandelt sich - und damit auch die der Berater.*

Anlässlich des Jahreswechsels wird sie immer wieder gerne gestellt: die Frage nach den Branchentrends. Und regelmäßig löst sie bei den Befragten Schweigen aus. Auf Anhieb können sie meist keine neuen Trends nennen - obwohl sie sich tagein, tagaus im Markt bewegen. Das überrascht die Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska nicht: »Die meisten Marktveränderungen verlaufen schleichend. Das heißt, die Marktteilnehmer nehmen sie oft nicht bewusst wahr.« Erst im Rückblick stellen sie fest, wie viel sich in den zurückliegenden fünf, zehn und gar zwanzig Jahren geändert hat, ist Prohaska überzeugt. Gerade weil die meisten relevanten Changeprozesse

schleichend verlaufen, ist es ihrer Ansicht nach aber wichtig, ab und zu innezuhalten und sich losgelöst von der Alltagshektik zu fragen: Welche Entwicklungstendenzen gibt es im Markt? Etwa im Rahmen einer Managementklausur, die sich nicht mit Alltags-, sondern mit Zukunftsfragen befasst.

Denn: »Nur wenn ein Unternehmen die Entwicklungen im Markt kennt, kann es seine Strategie daran ausrichten und eine entsprechende Produktentwicklung betreiben«, betont Christian Herlan, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er sieht die große Gefahr, dass sonst nicht nur die Produkte eines Unternehmens sukzessive veralten, sondern auch zum Beispiel seine Marketing- und Vertriebsstrategie nicht mehr den Marktanforderungen entspricht. Mit der Folge, dass das Unternehmen, ebenfalls schleichend, seine Wettbewerbsfähigkeit verliert und ihm irgendwann das Aus droht.

*Schlüsselfrage: Wie entwickelt sich der Markt der Auftraggeber?*

Das gilt für alle Unternehmen - speziell jedoch für Dienstleister wie Beratungs- und Trainingsinstitute, die letztlich Zulieferer sind. Bei ihnen greift die Frage »Was geschieht in unserer Branche?« zu kurz. Davon ist Peter Schreiber, Inhaber der Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner, Ilfeld, überzeugt: »Die Kernfrage für Beratungsunternehmen müsste eigentlich lauten: Welche Veränderungen vollziehen sich bei unseren Kunden und in deren Markt, und was folgt daraus für uns und unsere Arbeit?« Denn sonst können die Beratungsunternehmen keine Problemlösungen entwickeln, die dem Bedarf ihrer Kunden entsprechen, so Schreiber.

Fragt man nun Berater nach Trends auf dem Markt, sind sich in einem

alle einig: Die Hierarchien in den Unternehmen werden immer flacher und die Strukturen immer netzwerkartiger. Das heißt, die Hierarchiestufen und Bereichsgrenzen spielen im Arbeitsalltag eine immer geringere Rolle - unter anderem, weil die Mitarbeiter immer stärker in Projektstrukturen arbeiten und gemeinsam Aufgaben lösen müssen. Dies zeigt sich laut Alexander Walz, Geschäftsführer der Personalberatung Conciliat, Stuttgart, zum Beispiel darin, dass es in vielen Unternehmen die klassische Stellenbeschreibung, die das Aufgabenfeld eines Mitarbeiters fixiert, nicht mehr gibt. »Stattdessen werden heute meist die Kompetenzen beschrieben, die ein Mitarbeiter braucht, um seine Funktion in der Organisation zu erfüllen - und zwar nicht nur heute, sondern auch morgen", so Walz.

### Neue Kompetenzen *sind gefragt*

Aufgrund der veränderten Arbeitsstrukturen brauchen die Unternehmen heute auch andere Mitarbeiter als früher, bzw. die Mitarbeiter benötigen andere Fähigkeiten. Thematisiert wird dieser Sachverhalt in Personalkreisen seit Jahren unter dem Stichwort Employability, sprich Beschäftigungsfähigkeit - bis vor zwei, drei Jahren jedoch weitgehend in der Theorie. Doch nun,

so der Eindruck von Hubert Hölzl, Inhaber der Unternehmensberatung Hölzl & Partner, Lindau, »gibt es erste Umsetzungskonzepte - auch weil viele Unternehmen aufgrund der Diskussion über den demografischen Wandel erkannt haben, dass sie ihre Organisation demografiefest machen müssen. Die Unternehmen müssen also heute dafür sorgen, dass sie morgen über Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen verfügen."

Diesen neuen Personalentwicklungskonzepten liegen laut Hölzl in der Regel folgende Erkenntnisse zugrunde:

- 1. Der Change- und somit Lernbedarf der Organisation und der einzelnen Mitarbeiter wird immer größer, sodass er mit zentral konzipierten Maßnahmen allein immer schwieriger abgedeckt werden kann.
  - 2. Der Lernbedarf der einzelnen Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen wird immer individueller, so dass er immer schwieriger zentral erfasst und mit standardisierten Entwicklungsmaßnahmen befriedigt werden kann.
- Daraus folgt: Die Mitarbeiter müssen zu Selbstentwicklern werden, die ihren eigenen Lern- und Entwicklungsbedarf erkennen und entweder in der Lage sind, diesen selbst zu befriedigen oder für sich die hierfür notwendige Unterstützung zu organisieren.



## *Trends in der Beratung*

### 1. INDIVIDUALISIERUNG

Der Change- und somit Lernbedarf der Organisation und der einzelnen Mitarbeiter wächst immer stärker, sodass es mit zentral konzipierten Maßnahmen allein immer schwieriger abgedeckt werden kann. Gleichzeitig wird der Lernbedarf der einzelnen Mitarbeiter bzw. Mitarbeitergruppen immer individueller, sodass es immer schwieriger zentral erfasst und mit standardisierten Entwicklungsmaßnahmen befriedigt werden kann.

### 2. VERÄNDERTES KOMPETENZPROFIL

Weiterbildung erfolgt heute anlassbezogen und in Bezug auf unternehmerische Ziele. Berater brauchen daher ein anderes Kompetenzprofil. Sie müssen das Geschäft der Kunden kennen und verstehen, Branchen- und Felderfahrung sind ein Muss.

### 3. MEHR INHOUSE CONSULTANTS

Weil ihr Change-Bedarf steigt und externe Berater nie solche intime Kenntnisse über interne Strukturen und Prozesse wie die eigenen Mitarbeiter erlangen können, setzen Unternehmen verstärkt auf Inhouse Consultants. Immer mehr Beratungsinstitute bieten daher Aus- und Weiterbildungen zu Inhouse Consultant an.

### 4. LEAN LEADERSHIP TRAININGS BOOMEN

Die Rolle von Führungskräften wandelt sich. Viele Unternehmen stellen daher ihr bisheriges Konzept zur Führungskräfteentwicklung auf den Prüfstand. Gefragt sind zunehmend Modelle, die sich am Lean Leadership orientieren - eine Entwicklung, auf die sich Berater einstellen müssen.



*„Führungskräfte müssen Lernprozesse anstoßen und begleiten.“*

*Julia Voss, Geschäftsführerin Voss & Partner, Hamburg*

### *Trend zur Individualisierung der Weiterbildung*

Dies erklärt für Hans-Werner Bormann auch den sogenannten Coaching-Boom, den die Medien häufig konstatieren, wobei der Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe, Wiesbaden, jedoch lieber von einer Individualisierung der Weiterbildung und Personalentwicklung spricht. Denn faktisch würden unter dem Begriff Coaching zahlreiche Fördermaßnahmen subsumiert, die alle darauf abzielen, dass die Mitarbeiter die Kompetenz erwerben, weitgehend eigenständig ihre Lernbedarfe zu erkennen und das eigene Lernen zu organisieren. Als Beispiele nennt Bormann neben dem klassischen Training-on-the-Job Stichworte wie Mentorenprogramme, Supervision und kollegiale Beratung. Auch diese Maßnahmen zum Kompetenzauf- und -ausbau boomen, während das klassische Training an Bedeutung verliert.

»Zumindest in der Form, dass die Mitarbeiter sozusagen auf Vorrat geschult werden - gemäß der Maxime »Training schadet nie!«, schränkt Julia Voss ein. Damit spricht die Geschäftsführerin des Hamburger Trainings- und Beratungsunternehmens Voss & Partner einen weiteren Punkt an, den alle befragten Berater konstatieren: Weiterbildung erfolgt heute stets anlassbezogen und in Bezug auf konkrete unternehmerische Ziele, etwa Fertigungsprozesse zu beschleunigen oder mehr Umsatz mit Serviceleistungen zu erzielen. Die übergeordnete Frage lautet also stets: Wie erreichen wir als Unternehmen dieses Ziel - und zwar in einer möglichst kurzen Zeit?

### *Aus Beratern werden Problemlose r*

Deutlich spürt diesen Wandel Michael Reichl an den Anfragen, die bei seinem Unternehmen im-prove, Schwäbisch Gmünd, eintreffen. Bis vor

wenigen Jahren erhielt die auf Dienstleistungsunternehmen spezialisierte Beratungsfirma noch oft Aufträge wie: »Wir möchten ein Teamtraining in unseren bayerischen Niederlassungen durchführen.« Solche Anfragen erhielt im-prove in den vergangenen Jahren fast nicht mehr. Nun heißt es zum Beispiel: »Wir spüren immer stärker die Konkurrenz der Direkt-Versicherungen. Deshalb müssen wir unseren Mitarbeitern noch stärker vermitteln, was uns als klassischen Versicherer mit einem großen Filialnetz von diesen Mitbewerbern unterscheidet. Wie können wir ihnen dieses Bewusstsein vermitteln?«

Um solche Lösungsvorschläge entwickeln zu können, brauchen externe Berater ein verändertes Kompetenzprofil. Sie müssen das Geschäft ihrer Kunden kennen und verstehen. Sie müssen etwa wissen, dass ein Dienstleistungs- anders als ein Produktionsunternehmen tickt. Dass ein Mittelständler eine andere Kultur als ein Konzern hat. Und dass der Verkauf von Bratpfannen anders funktioniert als der von Turbinen. Ohne diese Branchen- oder Felderfahrung werden Berater immer seltener von den Unternehmen akzeptiert. Dafür ist der Veränderungsdruck für sie zu hoch.

### *Zahl der Inhouse Consultants steigt*

Doch selbst Berater, die sich intensiv mit ihren Kunden und deren Bedürfnissen beschäftigen, können nie dieselbe intime Kenntnis der internen Strukturen, Beziehungen und Prozesse in einem Unternehmen haben wie dessen Mitarbeiter. Deshalb und weil ihr Change-Bedarf kontinuierlich steigt, setzte sich in den vergangenen Jahren bei vielen Großunternehmen die Erkenntnis durch: Mit externen Beratern allein können wir den Beratungsbedarf in unserer Organisation nicht mehr bewältigen. Folgerichtig bauten fast alle DAX-Konzerne Inhouse-Consulting-Abteilungen auf - ein Trend, der nun auf mittelständische Unternehmen überschwappt. Auch die erkennen zunehmend, dass sie mehr Change-Management-Kompetenz im eigenen Haus brauchen.

Lange Zeit wurden die Inhouse Consultants von den externen Beratungen primär als unliebsame Konkurrenz gesehen. Und manch externer Berater unterstellte ihnen mit der für die Zukunft nicht untypischen Arroganz: Das sind nur Hofschranzen,

die nicht über den Teller- rand hinausschauen und ihren Vorgesetzten nach dem Mund reden.

Das scheint sich nun zu ändern. Inzwischen bieten die ersten Beratungsunternehmen Aus- und Weiterbildungen zum Inhouse Consultant an. So zum Beispiel die beiden Institute Kuder-natsch Consulting & Solutions und Hölzl & Partner. Ebenfalls boomen Coach-, Change-Begleiter- und Train-the-Trainer-Ausbildungen für Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter, die die Change-Management-Kompetenz in den Unternehmen erhöhen sollen.

### *Führung muss sich neu definieren*

Eine Hauptzielgruppe dieser Weiterbildungen sind Führungskräfte. Das liegt laut Julia Voss daran, dass sich deren Funktion in den vergangenen Jahren gewandelt hat: »Ihre Kernaufgabe ist und bleibt, dafür zu sorgen, dass ihr Bereich seine Funktion in der Organisation erfüllt. Zudem müssen sie jedoch sicherstellen, dass die strategischen Vorgaben auf der Bereichsebene umgesetzt werden.« Außerdem werde es zunehmend ihre Aufgabe, Lernprozesse bei Mitarbeitern anzustoßen und zu begleiten.

Diese veränderte Funktion verunsichert noch viele Führungskräfte - auch weil in dem gewandelten Unternehmensumfeld viele klassische Führungsinstrumente an ihre Grenzen

stoßen. Als Beispiel nennt Christian Herlan das Führen mit Zielen. Herlan machte die Erfahrung: »Das Umfeld und der Markt vieler Unternehmen ändern sich heute so rasch, dass es nicht mehr genügt, sich einmal pro Jahr mit den Mitarbeitern zusammenzusetzen, um Ziele zu vereinbaren und alle paar Monate zu kontrollieren, ob sie sich noch auf dem rechten Weg befinden.« Vielmehr müssten die Führungskräfte heute in einem permanenten Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen, um deren Arbeit und Verhalten bei Bedarf neu zu justieren. Zudem müssen sie, ergänzt Hans-Werner Bormann, zunehmend in der Lage sein, "Dilemmata zu managen, die sich aus den teils widersprüchlichen Zielsetzungen in ihrem Arbeitsalltag ergeben." Das setzt unter anderem eine erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit der Führungskräfte voraus.

Lean Leadership Konzepte *sind auf dem Vormarsch*

Aufgrund der veränderten Anforderungen stellen viele Unternehmen ihre bisherigen Konzepte zur Führungskräfteentwicklung auf den Prüfstand. „Gefragt sind zunehmend Strategien, die sich an den Grundmaximen des Lean-Leadership-Development-Modells orientieren“, erklärt Dr. Daniela Kudernatsch von der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München. Dieses Modell unterscheidet in der Entwicklung von Führungskräften vier Stufen:

**Stufe 1: Sich als Führungskraft selbst entwickeln.** Dahinter steckt

die Annahme, dass künftig eine Kernkompetenz von Führungskräften sein wird, das eigene Verhalten und Wirken zu reflektieren und die eigene Performance systematisch zu erhöhen.

**Stufe 2: Andere Menschen coachen und entwickeln.** Die zweite Kompetenzstufe besteht in der Fähigkeit, als Führungskraft andere Personen so zu entwickeln, dass diese ihrerseits die Kompetenz erwerben, ihr Verhalten und ihr Wirken zu reflektieren und eigene Lernprozesse zu initiieren.

**Stufe 3: Das tägliche Sich-Verbessern (Kaizen) unterstützen.** Hier geht es darum, Gruppen von Mitarbeitern (Teams, Abteilungen, Bereiche) in eine Richtung auszurichten und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sichern.

**Stufe 4: Eine Vision schaffen und die Ziele abstimmen.** In die letzte Entwicklungsstufe sind idealerweise alle Führungskräfte und die gesamte Organisation eingebunden. Nun geht es darum, das „Silo-Denken“ zu überwinden und alle Aktivitäten so aufeinander abzustimmen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden.

Von einer Führungskräfteentwicklung, die sich an diesem Kompetenzmodell orientiert, versprechen sich viele Unternehmen, dass sich die Innovationskraft ihrer Organisation erhöht und sie sukzessive zu einer Entlastung der Führungskräfte führt. Und zwar in dem Maße, wie ihre Mitarbeiter die Kompetenz entwickeln, eigenständig ihr Verhalten und Wirken zu reflektieren und sich zu entwickeln.

Bernhard Kuntz •



Der Autor: Bernhard Kuntz ist Marketingexperte, der sich auf die Unterstützung von Bildungs- und Beratungsanbietern spezialisiert hat. Er berät die Unternehmen in Sachen Pressearbeit und Marketing. Kuntz ist Inhaber und Geschäftsführer der Darmstädter ProfilBerater GmbH. Kontakt: [www.die-profilberater.de](http://www.die-profilberater.de)