

Inhouse Consulting Network

Die Inhouse-Beratungen führender deutscher Unternehmen organisieren sich im Inhouse Consulting Network, um einen geregelten Austausch zu pflegen. Derzeit nehmen 1700 unternehmensinterne Beraterinnen und Berater teil, die aus 24 großen Konzernen stammen. Zu den Zielen gehört es, hochkarätige Mitarbeiter für eine Karriere als Inhouse Consultant zu begeistern. Mehr dazu unter: <https://inhouse-consulting.de>



Interne Consultants spielen beim digitalen Umbau eine wichtige Rolle

In großen Transformationsprojekten vertrauen viele Unternehmen auf die Kompetenz interner Consultants in unterschiedlichen Rollen. Erfolgskritisch dabei ist es, die richtigen Qualifikationen vorzuhalten.

Von Daniela Kudernatsch, Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting Solutions in Straßlach bei München

Inhouse Consulting boomt in Zeiten des digitalen Wandels. Je ausgedehnter und komplexer der Umbau, desto größer ist der Bedarf an Know-how und praktischer Unterstützung im Change-Management - insbesondere auf der Bereichs- und Prozessebene. Vor allem Großkonzerne haben schon vor Jahren firmeninterne Consulting-Bereiche aufgebaut. Sie wollten die Kompetenz für Strategieentwicklung und -umsetzung im eigenen Haus haben und nebenbei die Kosten senken.

Gegenüber externen Beratern haben die unternehmenseigenen Kräfte einige Vorzüge. Sie kennen die Kultur, die Historie und die Arbeitsabläufe in der Organisation, müssen also nicht erst eingearbeitet werden. Weil sie nur dem eigenen Betrieb verpflichtet sind, können Mitarbeiter sie auch bei akuten Problemen ständig erreichen und ansprechen. Das schafft Ver-

trauen, was zunehmend auch mittelständische Betriebe erkennen.

Klassische Unternehmensberatungen betrachten die Inhouse Consultants oft noch als unliebsame Konkurrenz und übersehen dabei, dass diese internen Berater andere Stärken als sie selbst haben. Vor allem bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene sind die internen Kräfte meist im Vorteil.

Grob lassen sich die internen Berater in drei Gruppen mit unterschiedlichen Funktionen und Profilen unterscheiden:

1. Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbegleiter auf der operativen Ebene

Diese Mitarbeiter haben in der Regel eine technische oder kaufmännische Ausbildung durchlaufen und über einige Jahre Berufserfahrung gesammelt. Sie sind fachlich versiert und überdurchschnittlich kompetent im Umgang und teilweise auch im Führen von Menschen. In Change-Projekten, in denen große Mitarbeitergruppen in kurzer Zeit qualifiziert werden müssen, sind diese internen Berater gefragt.

Typische Projekte sind das Einführen der bereichsübergreifenden Team- und Projektarbeit



können und wo in Projekten üblicherweise Widerstände auftauchen.

Diese Berater empfehlen sich für Projekte, die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben. Als Change-Experten unterstützen sie die Führungskräfte auf der Abteilungs- und Bereichsebene sowie die Projekt-Manager im Shopfloor-Bereich. Organisatorisch sind sie meist in der Personal- oder Weiterbildungsabteilung angesiedelt.

Typische Projekte, in denen diese Consultants mitarbeiten, sind das Einführen eines neuen Führungssystems in der Organisation oder Projekte, die auf eine agile bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit abzielen. Sie dienen den Abteilungs- und Bereichsleitern sowie den Projekt-Managern als Impuls- und Ratgeber beim Umsetzen von Zielvorgaben. Außerdem moderieren sie Meetings und Workshops auf der Bereichs- und Abteilungsebene sowie manchmal auch Konflikte.

Meistens haben diese Spezialisten eine Organisationsberater- oder Business-Coach-Ausbildung durchlaufen, in der beispielsweise thematisiert wurde, wie soziale Systeme funktionieren. Außerdem kennen sie sich auf organisationaler wie auf personaler Ebene mit dem Change-Management aus.

3. Strategie(umsetzungs-)berater für das Topmanagement

Wer das Management beraten will, muss gut ausgebildet sein: Diese Berater haben eine Spitzenuniversität besucht, verfügen häufig über einen MBA-Abschluss oder waren Teilnehmer eines General-Management-Programms einer international renommierten Business-School. Nicht selten waren sie außerdem mehrere Jahre in einer internationalen Unternehmensberatung als Strategieberater tätig und bringen sich nun in Stellung für eine Position im Topmanagement des neuen Unternehmens.

Ihr fachliches Know-how ist exzellent, auch verfügen sie über fundierte Projekt-Management-Erfahrung. In Sachen Change-Management haben sie meist nicht nur ein solides theoretisches Wissen, sondern auch Praxiserfahrung.

Diese Berater arbeiten meistens in großen Konzernen, wo sie das Topmanagement beim Weiterentwickeln der Strategie und des Geschäftsmodells unterstützen. Sie entwerfen Konzepte für das Umsetzen strategischer Entscheidungen, steuern konzernweite Projekte und helfen dem Topmanagement sowie den oberen Führungskräften, in ihren Verantwortungsbereichen Strategien umzusetzen.

Typische Projekte, in die diese Berater involviert sind, sind zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen, die digitale Transformation sowie das Entwickeln und Implementieren neuer Geschäftsmodelle. Zu ihren Kompetenzen gehört der Umgang mit Tools, um Change-Prozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine (Entwicklungs-)Ziele erreicht. Als Beispiel seien hier Werkzeuge wie die Balanced Scorecard oder Objectives and Key Results (OKR) genannt, außerdem Klassiker wie KVP, Lean Management und Hoshin Kanri.

An allen drei genannten Gruppen firmeninterner Berater besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf. Dabei gilt es jedoch bei ihrer Auswahl und Qualifizierung zu unterscheiden, zu welcher der genannten Gruppen von Beratern die Kandidaten zählen. Sonst zielt ihre Qualifikation am Bedarf vorbei und ihr Handeln entfaltet nicht die gewünschte Wirkung. [hv]

in der Produktion oder das Verankern des KVP- (Kontinuierliche Veränderungs-Prozesse) oder Lean-Gedankens in der Organisation. Oft üben diese Mitarbeiter ihre Beraterrolle in Teilzeit aus.

Die Aufgaben dieser Consultants bestehen darin, den Mitarbeitern das Know-how zu vermitteln, das diese fortan bei ihrer Arbeit brauchen werden, und sie bei dessen Anwendung im Arbeitsalltag zu unterstützen. Außerdem stehen die Consultants Führungskräften wie Meistern oder Teamleitern in Fragen der Qualifizierung und Führung beratend zur Seite.

Wer diese unternehmensinterne Beraterrolle ausübt, hat meistens eine kompakte Trainerausbildung oder ein Train-the-Trainer-Seminar durchlaufen. Dort wird das Thema aufgegriffen, wie Menschen auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren.

2. Change-Berater auf Projekt-Management- und mittlerer Führungsebene

Hier handelt es sich um interne Berater mit einem akademischen Hintergrund, die schon Projekt- und Führungserfahrung gesammelt haben. Dabei haben sie eine hohe Sensibilität für den Umgang mit Menschen bewiesen, und sie wissen, wo potenzielle Probleme lauern