

Inhouse Consultants für ihren Job qualifizieren

Know-how Aufgrund des steigenden Veränderungsbedarfs setzen Unternehmen beim Planen und Steuern ihrer Change-Vorhaben verstärkt auf firmeninterne Berater. Diese haben unterschiedliche Funktionen und benötigen verschiedene Qualifikationen.

Von Dr. Daniela Kudernatsch

Inhouse Consulting boomt zu Recht. Denn je grösser der Veränderungs- und Entwicklungsbedarf in einem Unternehmen ist, umso grösser ist auch sein Bedarf an Know-how und praktischer Unterstützung in Sachen Change Management - speziell, wenn es um die Strategie-Umsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene geht. Er ist im digitalen Zeitalter beziehungsweise in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) oft so gross, dass er mit externen Beratern allein nicht gedeckt werden kann. Das erkannten in den zurückliegenden Jahren viele Konzerne und bauten firmeninterne Consulting-Bereiche auf - teilweise aus Kostengründen, primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategie-Entwicklung und -Umsetzung im eigenen Haus zu haben.

Auf die eigene Kompetenz bauen und vertrauen

Das war und ist eine kluge Entscheidung, denn firmeninterne Consultants haben gegenüber externen Beratern Vorzüge: Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation und müssen nicht erst eingearbeitet werden. Sie sind in der Organisation verankert und verfügen über ein firmeninternes Netzwerk. Ausserdem sind sie bei akuten Problemen stets erreichbar und ansprechbar. Und: Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen meist mehr Vertrauen haben als zu Externen. Diese Vorzüge sind gerade bei der Strategie-Umsetzung im Betriebsalltag, bei der viele (scheinbare) Kleinigkeiten zu beachten sind, von unschätzbarem Wert.



Neben den grossen Konzernen erkennt dies zunehmend auch die mittelständische Industrie. Anders sieht dies bei den klassischen Unternehmensberatungen aus. Sie betrachten die Inhouse Consultants oft noch als unliebsame Konkurrenz und übersehen dabei, dass interne Berater andere Stärken als die externen haben - Stärken, die weitgehend im Bereich Unterstützung bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene liegen.

Schritt in Richtung lernende Organisation

Deshalb müssten die externen Berater die Unternehmen beim Aufbau interner Beratungen eigentlich unterstützen. Denn diese sind ein zentraler Baustein bei der Entwicklung eines Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation.

Dabei gilt es jedoch zu beachten: Inhouse Consulting ist nicht gleich Inhouse Consulting. Denn die firmeninternen Berater nehmen in ihren Organisationen unterschiedliche Funktionen wahr. Vereinfacht formuliert lassen sich drei Gruppen von Beratern unterscheiden: Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbeglei-

ter auf der operativen Ebene, Changeberater und -unterstützer auf der Projektmanagement- und mittleren Führungsebene und Strategie(umsetzungs-)berater auf der Top-Management-Ebene von Unternehmen.

Die vorgenannten Gruppen firmeninterner Berater haben unterschiedliche Funktionen in den Unternehmen. Also benötigen sie auch ein unterschiedliches Profil. Worin sich ihre Aufgaben und somit die Kompetenzanforderungen an sie unterscheiden, sei kurz beschrieben.

Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbegleiter

Bei dieser Gruppe von Beratern handelt es sich meist um Mitarbeiter von Unternehmen, die zum Beispiel eine technische oder kaufmännische Ausbildung durchlaufen und bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. In dieser Zeit bewiesen sie ihr fachliches Können. Ausserdem zeigten sie eine überdurchschnittlich hohe Kompetenz im Umgang mit und teilweise auch im Führen von Menschen. Deshalb beschloss ihr Arbeitgeber, sie auch als Berater und Unterstüt-

zer bei Change-Projekten einzusetzen, bei denen grosse Mitarbeitergruppen in oft kurzer Zeit zu qualifizieren sind.

Typische Projekte, bei denen diese Berater, die ihre Beraterfunktion häufig Teilzeit wahrnehmen, mitwirken, sind das Einführen der bereichsübergreifenden Team- und agilen Projektarbeit in der Produktion. Oder das Verankern des KVP- oder Lean-Gedankens in der Organisation. Oder das Fit-machen der Verkaufsmannschaft für eine neue Art der Marktbearbeitung im digitalen Zeitalter.

Kernaufgaben dieser Berater in den genannten Projekten sind, den Mitarbeitern das Know-how zu vermitteln, das diese fortan bei ihrer Arbeit brauchen, sie beim Anwenden dieses Know-hows im Arbeitsalltag zu unterstützen und deren Vorgesetzten wie zum Beispiel Meistern oder Teamleitern bei Mitarbeiterqualifizierungs- und teilweise -führungsfragen beratend zur Seite zu stehen.

Qualifiziert werden diese Berater für ihre neuen Aufgaben meist mittels einer Kompakt-Trainerausbildung oder in Train-the-Trainer-Seminaren.

Change-Berater auf Ebene Projektmanagement

Bei diesen firmeninternen Beratern handelt es sich meist um Mitarbeiter mit einem akademischen Background, die bereits Projekt- und Führungserfahrung gesammelt haben. Dabei bewiesen sie nicht nur eine hohe Sensibilität im Umgang mit Menschen, sondern auch ein Gespür dafür, wo in Projekten Widerstände auftauchen könnten. Zudem zeigten sie ein besonderes Geschick, Probleme entweder zu vermeiden und zu lösen. Deshalb entschied ihr Arbeitgeber, sie fortan bei Projekten, die auch die Unternehmenskultur verändern, als Change-Berater und -Unterstützer für die Führungskräfte auf der Abteilungs- und Bereichsebene sowie für die Projektmanager insbesondere auf der Shopfloor-Ebene einzusetzen.

Diese Berater sind organisatorisch meist in der Personal- oder Weiterbildungsabteilung angesiedelt. Typische Projekte, in denen sie mitarbeiten, sind das Einführen eines neuen Führungssystems oder neuer Führungsleitlinien in Unternehmen. Oder die bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit so zu verändern, dass die Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens steigen. Kernaufgaben dieser Berater

sind, den Abteilung- oder Bereichsleitern und Projektmanagern als Impuls- und Ratgeber beim Umsetzen der Zielvorgaben zur Seite zu stehen, als Moderatoren bei Workshops und Meetings auf der Bereichs- und Abteilungsebene zu fungieren und bei Konflikten moderierend einzugreifen.

Qualifiziert werden diese Berater für ihre neuen Aufgaben meist mittels einer Organisationsberater- oder Business-Coach-Ausbildung, bei der unter anderem das Thema, wie soziale Systeme funktionieren, eine zentrale Rolle spielt; ausserdem das Thema Change Management - und zwar auf der organisationalen und personalen Ebene.

Strategieberater auf der Top-Management-Ebene

Diese Berater sind meist Absolventen einer Top-Universität mit einem Prädikatsexamen und haben zudem häufig eine MBA-Ausbildung oder ein Generalmanagement-Programm an einer international renommierten Business-School absolviert. Oft waren sie zudem, bevor sie In-house Consultant wurden, mehrere Jahre in einer grösseren, international agierenden Unternehmensberatung als Strategie- oder Strategie-Umsetzungs-Berater tätig. Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Auch über eine fundierte Projektmanagement-Erfahrung verfügen sie. Und in Sachen Change Management haben sie meist nicht nur ein sehr solides theoretisches Know-how, sondern auch Praxiserfahrung.

Ihre Kernaufgaben in den Grossunternehmen, in denen sie meist arbeiten, sind in der Regel das Top-Management beim Weiterentwickeln der Strategie und des Geschäftsmodells zu unterstützen, die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen in der Organisation zu entwerfen, das Top-Management sowie die oberen Führungskräfte bei der Strategieumsetzung in ihren Bereichen zu unterstützen und das Gesamtprojekt zu steuern. Dabei wird das Wahrnehmen dieser Aufgaben von der Unternehmensleitung und von den firmeninternen Beratern selbst häufig als Zwischenschritt für die Übernahme einer Top-Management-Funktion gesehen.

Typische Projekte, in die diese Berater involviert sind, sind zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen, die digitale Transformation von Unternehmen so-

wie das Entwickeln und Implementieren neuer Geschäftsmodelle oder das Einführen eines neuen, unternehmensweiten Management-Systems.

Ihren Aufgaben und ihrer Vorerfahrung entsprechend fokussiert sich die Qualifizierung dieser Berater in der Regel darauf, ihnen das Know-how zu vermitteln, um komplexe, strategische Change-Projekte in Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren; ausserdem ihnen die Tools an die Hand zu geben, um Change-Prozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht. Als Beispiel seien hier solche Management Tools wie die Balanced Scorecard und Objectives and Key-Results (OKR) sowie solche Management-Systeme wie KVP, Lean Management und Hoshin Kanri genannt.

Beim Vermitteln dieses Management-Know-hows spielt zwar auch das Thema Change Management eine wichtige Rolle - jedoch primär dahingehend, welche Wechselwirkungen bei der Entwicklung in der Organisation selbst (zum Beispiel hinsichtlich der angestrebten Ziele) und in der Beziehung des Unternehmens zu seinem Umfeld (zum Beispiel hinsichtlich der Märkte) zu beachten sind.

Für alle drei genannten Gruppen von firmeninternen Beratern besteht in den Unternehmen in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt ein wachsender Bedarf. Dabei gilt es jedoch bei ihrer Auswahl und Qualifizierung genau 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.

DIE AUTORIN

Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Strasslach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt. Die promovierte Betriebswirtin unterstützte mehrere Unternehmen beim Aufbau ihrer Inhouse Consulting-Abteilungen. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs «Hoshin Kanri - Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools».
www.kudernatsch.com

