

# Inhouse Consultants richtig qualifizieren

**CHANGE.** Beim Planen, Durchführen und Steuern größerer Changevorhaben beziehungsweise Transformationsprojekte in ihrer Organisation setzen Unternehmen verstärkt auf firmeninterne Berater. Diese haben unterschiedliche Funktionen. Also benötigen sie auch verschiedene Qualifikationen.

Inhouse Consulting boomt im Zeitalter der digitalen Transformation der Wirtschaft. Zu Recht! Denn je größer und komplexer die Changevorhaben bzw. Transformationsprojekte in den Unternehmen sind, umso größer ist auch ihr Bedarf an Know-how und praktischer Unterstützung in Sachen Change-management - das gilt speziell bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene. Er ist in der von rascher Veränderung und sinkender Planbarkeit geprägten VUKA-Welt oft so groß, dass er mit externen Beratern allein nicht gedeckt werden kann.

Das erkannten viele Großunternehmen bereits vor Jahren und bauten firmeninterne Consulting-Bereiche auf - teilweise aus Kostengründen, primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategieent-

wicklung 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 folgende Vorzüge:

- Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation.
- Sie müssen nicht erst eingearbeitet werden.
- Sie sind in der Organisation verankert und verfügen über ein firmeninternes Netzwerk.
- Sie sind bei akuten Problemen stets erreichbar und ansprechbar. Und:
- Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen (oft) mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Diese Vorzüge sind gerade bei der Strategieumsetzung im Betriebsalltag, bei der viele (scheinbare) Kleinigkeiten zu beachten sind, von unschätzbarem Wert. Das erkennt zunehmend auch die mittelständische Industrie. Die klassischen Unternehmensberatungen hingegen betrachten die Inhouse Consultants oft noch als unliebsame Konkurrenz und übersehen dabei, dass interne Berater andere Stärken als externe haben - Stärken, die weitgehend im Bereich Unterstützung bei der Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene liegen.

Deshalb sollten 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:

1. Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbegleiter auf der operativen Ebene,
2. Changeberater und -unterstützer auf der Projektmanagement- und mittleren Führungsebene und
3. Strategie(umsetzungs-)berater auf der Topmanagement-Ebene von Unternehmen.

Die genannten Gruppen firmeninterner Berater haben unterschiedliche Funktionen in den Unternehmen. Also benötigen sie auch ein unterschiedliche Profile.

## Schritt in Richtung „Lernende Organisation“

Worin sich ihre Aufgaben und somit die Kompetenzanforderungen an sie unterscheiden, sei kurz beschrieben.

### 1. Wissensmultiplikatoren/Umsetzungsbegleiter auf operativer Ebene

Bei dieser Gruppe von Beratern handelt es sich oft 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



## AUTORIN

**Dr. Daniela Kudernatsch** ist **Managing Director der Unternehmensberatung**

**Dr. Kudernatsch Consulting & Solutions, Straßlach bei München.** Sie hält unter anderem Seminare zum Thema „Hoshin Kanri - Policy Deployment - der effektive Strategieumsetzungsprozess“.

**Dr. Daniela Kudernatsch**  
Fußsteinerstraße 3  
82064 Straßlach bei München  
Tel. 08170 92233  
[www.kudernatsch.com](http://www.kudernatsch.com)



Interne Berater. Manchmal eignen sich ältere Mitarbeiter dazu, in die Beraterrolle zu wechseln. Aber nur mit einer entsprechenden Ausbildung.

Menschen. Deshalb beschloss ihr Arbeitgeber, sie auch als Berater und Unterstützer bei Changeprojekten einzusetzen, bei denen große Mitarbeitergruppen in oft kurzer Zeit zu qualifizieren sind.

Typische Projekte, bei denen diese Berater, die häufig ihre Beraterfunktion part-time wahrnehmen, mitwirken, sind das Einführen der bereichsübergreifenden Team- und Projektarbeit in der Produktion. Oder das Verankern des KVP- oder Lean-Gedankens in der Organisation.

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 den Meistern oder Teamleitern bei Mitarbeiterqualifizierungs- und teilweise -führungsfragen beratend zur Seite zu stehen.

Qualifiziert werden diese Berater für ihre neuen Aufgaben meist in einer Kompakt-Trainerausbildung oder in Train-the-trainer-Seminaren, in denen auch das Thema erörtert wird, wie Menschen auf Veränderungen und neue Anforderungen reagieren.

## 2. Changeberater und -unterstützer auf der mittleren Führungsebene

Bei diesen firmeninternen Beratern handelt es sich meist um Mitarbeiter mit einem akademischen Background, die bereits Projekt- und Führungserfahrung gesammelt haben. Dabei bewiesen sie außer einer hohen Sensibilität für den Umgang mit Menschen auch ein Gespür dafür, wo in Projekten Widerstände auftauchen könnten. Zudem zeigten sie ein besonderes Geschick dafür, (potenzielle) Probleme frühzeitig zu erkennen und/oder zu lösen. Deshalb entschied ihr Arbeitgeber, sie fortan bei Projekten, die auch die Unternehmenskultur verändern, als Changeberater und -unterstützer für die Führungskräfte auf der Abteilungs- und Bereichsebene sowie für die Projektmanager speziell 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 in der Organisation oder Projekte, die darauf abzielen, die (bereichs- und funktionsübergreifende) Zusammenarbeit so zu verändern, dass die Agilität des Unternehmens steigt. Kernaufgaben dieser Berater sind,

- den Abteilungs- 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 Aufgaben meist mittels einer Organisationsberater- oder Business-Coach-Ausbildung, bei der unter anderem das Thema „Wie funktionieren soziale Systeme?“ eine zentrale Rolle spielt; außerdem das Thema Changemanagement - und zwar auf der organisationalen und personalen Ebene.

## 3. Strategie(umsetzungs-)berater auf der Topmanagement-Ebene

Diese Berater sind meist Absolventen einer Topuniversität und haben zudem häufig eine MBA-Ausbildung oder ein Generalmanagement-Programm an einer international renommierten Business School absolviert. Oft waren sie zudem, bevor sie Inhouse Consultant wurden, mehrere Jahre in einer größeren, international agierenden Unternehmensberatung als Strategieberater tätig. →

→ Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Auch über eine fundierte Projektmanagementenerfahrung verfügen sie. Und in Sachen Changemanagement 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 Topmanagement beim Weiterentwickeln der Strategie und des Geschäftsmodells des Unternehmens zu unterstützen,
- die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen in der (gesamten) Organisation zu entwerfen,
- das Topmanagement und die oberen Führungskräfte bei der Strategiemsetzung zu unterstützen
- das Gesamtprojekt der Veränderung zu steuern.

Dabei wird das Wahrnehmen dieser Aufgaben von der Unternehmensleitung und

von den Beratern selbst häufig als Zwischenschritt für die Übernahme einer Topmanagementfunktion gesehen. Typische Projekte, in die diese Berater involviert sind, sind zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen. Oder die digitale Transformation von Unternehmen sowie das Entwickeln und Implementieren neuer Geschäftsmodelle. Oder das Einführen eines neuen, unternehmensweiten Managementsystems.

## Komplexe Projekte handhaben lernen

Ihren Aufgaben und ihrer Vorerfahrung entsprechend fokussiert sich die Qualifizierung dieser Berater meist darauf, ihnen das Know-how zu vermitteln, um komplexe, strategische Projekte in Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren; außerdem ihnen die Tools an die Hand zu geben, um Changeprozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine (Entwicklungs-)Ziele erreicht. Als Bei-

spiel seien hier solche Management-Tools wie die Balanced Scorecard und „Objectives and Key-Results“ (OKR) sowie solche Managementsysteme wie KVP, Lean Management und Hoshin Kanri genannt. Beim Vermitteln dieses Management-Know-hows spielt zwar auch das Thema Changemanagement 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 zu beachten sind.

Für alle drei genannten Gruppen von firmeninternen Beratern besteht in den Unternehmen 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.

**Dr. Daniela Kudernatsch •**