

## Interne Berater: Inhouse Consulting

Firmeninterne Berater werden je nach Know-how und Qualifikation eingesetzt. Der Vorteil: Sie sind Kollegen und kennen sich gut im Unternehmen aus.

Inhouse Consulting boomt. Das belegt unter anderem eine Umfrage des Inhouse-Consulting-Netzwerks von [humanfirst](#). Danach stieg das Volumen der firmenintern durchgeführten Beratungen 2011 um 17,7 Prozent. Für 2012 erwarten die befragten Inhouse-Consulting-Einheiten mit durchschnittlich 17,9 Prozent sogar eine noch höhere Umsatzsteigerung.



Damit zeichnet sich der Inhouse Consulting-Markt durch einen deutlich höheren Zuwachs als der externe Beratungsmarkt aus. Dazu Beat Wälti, Consulting Experte: „Das Inhouse Consulting hat sich längst als echte Alternative zu den klassischen externen Beratungen etabliert.“ Zu Recht, denn je größer der Entwicklungsbedarf in einem Unternehmen ist, umso größer ist auch sein Bedarf an Know-how und praktischer Unterstützung in Sachen Change Management – gerade wenn es um die Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene geht. Der Bedarf ist vielfach so groß, dass er mit externen Beratern allein zumindest zeitnah nicht gedeckt werden kann.

### Vorteile interner Beratung

Viele Unternehmen, vor allem Konzerne, haben in den letzten Jahren firmeninterne Consultingbereiche aufgebaut. Teilweise aus Kostengründen, primär jedoch, um mehr Kompetenz in Sachen Strategieentwicklung und -umsetzung im eigenen Haus zu haben und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können. Eine kluge Entscheidung, denn firmeninterne Consultants haben gegenüber externen Beratern folgende Vorzüge:

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

Diese Vorzüge sind, gerade wenn es um die Strategieumsetzung im Betriebsalltag geht, von enormer Bedeutung. Neben Konzernen wie Allianz, BASF, Bayer, Deutsche Bank, RWE und VW erkennt dies zunehmend auch die mittelständische Industrie. Anders hingegen sehen das oft noch klassische Unternehmensberatungen. Sie betrachten interne Berater vielfach als unliebsame Konkurrenz und übersehen dabei, dass diese andere Stärken als externe Berater haben. Stärken, die weitgehend bei Unterstützungsleistungen im Bereich Strategieumsetzung auf der Bereichs- und Prozessebene zum Tragen kommen.

### Gruppen interner Berater

Deshalb müssten die externen Berater die Unternehmen beim Aufbau interner Beratungen eigentlich aktiv unterstützen, denn diese sind ein zentraler Baustein bei der Entwicklung eines Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation. Doch Inhouse Consulting ist nicht gleich

Inhouse Consulting. Firmeninterne Berater nehmen in ihren Organisationen unterschiedliche Funktionen wahr. Einfach formuliert lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

1. Wissensmultiplikatoren und Umsetzungsbegleiter auf der operativen Ebene
2. Change-Berater und -Unterstützer für die Führungskräfte auf der Abteilungs- und Bereichsebene
3. Strategieumsetzungsberater auf der Top-Managementebene

Diese Gruppen haben unterschiedliche Funktionen in den Unternehmen und benötigen damit auch ein unterschiedliches Profil. Worin sich ihre Aufgaben und somit die Kompetenzanforderungen an sie unterscheiden, sei im Folgenden beschrieben.

### **Wissensmultiplikatoren vermitteln Know-how**

Bei dieser Gruppe firmeninterner Berater handelt es sich meist um Mitarbeiter, die eine technische, kaufmännische oder handwerkliche Ausbildung durchlaufen und bereits einige Jahre Berufserfahrung gesammelt haben. In dieser Zeit haben sie nicht nur ihr fachliches Können bewiesen, sondern auch eine überdurchschnittliche Kompetenz im Umgang mit und teilweise auch im Führen von Menschen gezeigt. Daher werden sie vom Arbeitgeber auch als Berater und Unterstützer bei Change-Projekten eingesetzt, bei denen ein großflächiges Roll-out notwendig ist und große Mitarbeitergruppen zumeist in kurzer Zeit qualifiziert werden müssen.

Diese Berater nehmen ihre Funktion häufig nebenberuflich wahr. Typische Projekte sind zum Beispiel das Einführen von Teamarbeit in der Produktion, eines neuen CRM-Systems oder das Weiterqualifizieren der Verkaufsmannschaft in einem Handelsunternehmen.

Kernaufgaben dieser Berater in den genannten Projekten sind unter anderem:

- Mitarbeitern Know-how vermitteln, das diese fortan bei ihrer Arbeit brauchen
- Mitarbeiter beim Anwenden dieses Know-hows in ihrem Arbeitsalltag unterstützen
- Vorgesetzten – etwa Meister oder Teamleiter – bei Mitarbeiterqualifizierungs- und teilweise -führungsfragen beratend zur Seite stehen

### **Change-Berater helfen oft bei Führungsthemen**

Bei dieser Gruppe handelt es sich meist um Mitarbeiter mit akademischem Hintergrund, die im Verlauf ihrer beruflichen Biografie bereits Projekt- und Führungserfahrung gesammelt haben. Dabei bewiesen sie neben ihrem fachlichen Können nicht nur eine hohe Sensibilität im Umgang mit Menschen, sondern auch ein Gespür dafür, wo in Projekten Probleme sowie Widerstände auftauchen können. Zudem zeigten sie besonderes Geschick darin, Probleme zu vermeiden oder zu lösen.

Diese Berater finden sich meist in der Personal- oder Weiterbildungsabteilung. Typische Projekte sind das Einführen eines neuen Führungssystems oder neuer Führungsleitlinien.

Kernaufgaben in den genannten Projekten sind unter anderem:

- Abteilung- oder Bereichsleitern als Impuls- und Ratgeber beim Umsetzen der Zielvorgaben zur Seite stehen
- Als Moderatoren bei Workshops und Meetings auf der Bereichs- und Abteilungsebene fungieren
- Bei Konflikten moderierend eingreifen

### **Strategieberater greifen dem Top-Management unter die Arme**

Bei dieser Gruppe handelt es sich oft um Absolventen einer angesehenen Universität mit Prädikatsexamen, die zudem häufig eine MBA-Ausbildung oder ein Generalmanagement-Programm an einer international renommierten Business-School absolviert haben. Zuvor

waren sie oft auch mehrere Jahre in einer größeren, international agierenden Unternehmensberatung als Strategie- oder Strategieumsetzungsberater tätig. Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Viele verfügen auch über fundierte Praxiserfahrungen im Projektmanagement und Change Management. Ihre Kernaufgaben in Großunternehmen, in denen sie zumeist arbeiten, sind in der Regel:

- Das Top-Management beim Weiterentwickeln der Strategie sowie des Geschäftsmodells unterstützen.
- Die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen in der (gesamten) Organisation entwerfen.
- Das Top-Management sowie die oberen Führungskräfte bei der Strategieumsetzung in ihren Bereichen unterstützen.
- Das Gesamtprojekt steuern.

Dabei wird das Wahrnehmen dieser Aufgaben sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den firmeninternen Beratern selbst oft als Zwischenschritt für die Übernahme einer Funktion im Top-Management gesehen.

Typische Projekte für diese Gruppe von Beratern sind zum Beispiel die Fusion zweier Unternehmen, die Internationalisierung, die Einführung eines unternehmensweiten Managementsystems, der Turnaround eines Unternehmens oder die Entwicklung vom Produktlieferanten hin zum „Problemlösepartner“.

Für alle drei Gruppen firmeninterner Berater besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf. Bei der Auswahl und Qualifizierung gilt es jedoch genau zu unterscheiden, zu welcher der vorgenannten Gruppe die Kandidaten zählen. Sonst zielt ihre Qualifikation am Bedarf vorbei und ihr Handeln entfaltet in der Organisation nicht die gewünschte Wirkung.



Wir sind absolute Profis im Einführen von internen Beratungs- und Ausbildungszentren als Dienstleister für die ganze Unternehmung. Die humanfirst Coachs unterstützen und schulen die internen Berater & Ausbilder und implementieren die nötige Qualitätssicherheit über den gesamten Beratungs- und Bildungsprozess.