

Interne Berater kennen ihr Unternehmen wie die eigene Westentasche. Vor allem Stärken und Schwachstellen ihrer Firma identifizieren die Consultants schnell. So geht es auch Vanessa Walz. Die 27-Jährige ist seit sieben Monaten bei Bayer Business Consulting. Nach ihrem Masterstudium wollte sie direkt in die Beratungssparte des Konzerns, den sie bereits von einem Praktikum kannte, einsteigen. „Ich war gleich zu Beginn voll und ganz ins Team integriert und wurde als Consultant eingesetzt“, sagt Walz, die nach nur einer Einführungswoche in ihrem ersten Projekt teilweise im Ausland arbeitete. Zu ihren vielfältigen Aufgaben gehören die Zusammenarbeit mit dem Kunden, das Organisieren und Moderieren von Workshops sowie alle konzeptionellen und strategischen Themen, die zu der gewünschten Veränderung im jeweiligen Projekt beitragen.

Die größte Herausforderung ist dabei, alle Beteiligten einzubinden. Oftmals sind das Bayer-Kollegen, die mehr Berufserfahrung mitbringen oder hierarchisch über ihr stehen. „Ich mache dann deutlich, dass ich nicht hier bin, um Vorgaben zu machen, sondern um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Ich frage also: Wie können wir unterstützen?“, erklärt Walz. Sie wolle einerseits alle abholen und auf der anderen Seite dafür sorgen, dass schnelle Entscheidungen getroffen werden. „Das ist definitiv ein Spannungsfeld, in dem man sich bewegt.“

Potentiale identifizieren

Ergebnisorientiert arbeiten muss auch Lucas Frasch. Der 25-Jährige stemmt bei der Seifert Logistics Group in Ulm mit mehr als 950 Mitarbeitern und 33 Standorten bereits von Anfang an große Beratungsprojekte. Er wird auf Niederlassungen oder Geschäftsbereiche angesetzt, in denen Verbesserungspotential schlummert. Mit Empathie und Fingerspitzengefühl stellt der junge Mann dann erst einmal Fragen, führt Gespräche und erfasst Kennzahlen. „Ich versuche mir ein Bild von den Prozessen vor Ort zu machen und entwickle dann gezielt mit den Kollegen Ideen, wie die Effizienz gesteigert werden kann“, sagt der Logistik-Consultant. „Die Kollegen kennen mich oder meine Arbeit oft schon, da hat man einen Vertrauensvorsprung, wenn man seine Sache bisher gut gemacht hat“, so der Akademiker.

Als Herausforderung sieht Frasch die verschiedenen Menschen, mit denen er zu tun hat. Viele haben einen internationalen Hintergrund oder eine ganz andere Ausbildung als der studierte Betriebswirt, der parallel

Inhouse Consulting als Talentschmiede

Ein Vorteil interner Berater: Sie können schnell auf veränderte Bedingungen reagieren. Doch vor allem rekrutieren Unternehmen aus diesem Mitarbeiterpool zukünftige Führungskräfte. *Von Leila Haidar*



Interne Talentschmiede: Viele Unternehmen rekrutieren aus der eigenen Beratung ihren Managementnachwuchs.

KANINROMAN/THINKSTOCK/GETTYIMAGES

zur Vollzeitstelle noch ein Masterstudium absolviert. „Ich habe von Anfang an sehr viel Verantwortung übertragen bekommen. Für Personal und Budget“, sagt der junge Mann. Für ihn ist die Stelle im Reengineering beim Mittelständler Seifert eine Möglichkeit, die

Firmengruppe genau kennenzulernen. Später könnte er in einen anderen Bereich wechseln und in einer der zahlreichen Abteilungen oder Projekte Karriere machen.

Consultingexperte Horst Kayser bestätigt, dass oftmals nicht nur die Verbesserung

der Prozesse ein Hintergedanke ist, wenn sich Unternehmen eine eigene Beratungsabteilung leisten. Das interne Consulting gilt als hervorragende Möglichkeit, zukünftige Führungskräfte auszubilden. „Das Thema Inhouse Consulting gewinnt an Bedeutung. Der

Zusatznutzen für viele Unternehmen, auch für Siemens, kommt vor allem längerfristig, weil man über die interne Beratung den Managementnachwuchs rekrutiert“, erläutert der Leiter Strategie der Siemens AG und Herausgeber des Fachtitels „Inhouse Consulting“.

Mitarbeiter des internen Beraterpools wechseln oftmals als Projektmanager in andere Bereiche oder wenden sich dem Linienmanagement zu. Meistens direkt in eine Führungsposition oder als Projektleiter.

Deswegen setzt Kayser auf High Potentials mit sehr guten akademischen Leistungen und überdurchschnittlichem Engagement. „Wer bei uns anfangen möchte, darf gerne mehrere Praktika und Auslandsaufenthalte mitbringen. Und für den Job ist ein hohes Maß an Lernbereitschaft und räumlicher Flexibilität im In- und Ausland notwendig“, fasst der Konzernstrategie zusammen. „Junge Kollegen in der Beratung müssen lernen, mit Argumenten zu führen statt mit formaler Autorität. Denn meistens sind ihre Kunden hierarchisch höhergestellt als sie selbst. Junior Consultants machen bei uns eine schnelle persönliche und fachliche Entwicklung durch.“

Kollaborativer Ansatz

Geht es nach Marc Vontobel, sind alle Mitarbeiter interne Berater. „Die besten Berater sind oft die eigenen Leute. Sie hegen jahrzehntelang Wissen. Das muss man nur verfügbar machen“, sagt der Schweizer Wirtschaftsinformatiker. Wenn man das Beratung nicht einer ausgewählten Abteilung überlässt, sondern alle Mitarbeiter einbindet, sei das Effizienz-Potential natürlich viel größer. „Schließlich ist jeder Angestellte Experte in seinem Bereich“, erläutert der Entwickler und Firmengründer von StarMind seinen kollaborativen Ansatz.

Mit seiner Software tauschen Mitarbeiter ihr Wissen gezielt nach einem Frage-Antwort-Prinzip aus. StarMind findet automatisch heraus, von was eine Frage handelt, und das selbstlernende künstliche Gehirn schickt sie an den Kollegen im Unternehmen weiter, der sich in letzter Zeit am meisten mit dem Thema auseinandergesetzt hat. Wird die Frage in ähnlicher Form ein weiteres Mal gestellt, so gibt die IT gleich selbst die Antwort.

Das ersetzt natürlich nicht den kompetenten Blick von außen. Ergänzt ihn aber und lässt die Consulting-Abstände bei StarMinds Kunden wie der Swisscom größer werden, weil diese insgesamt effizienter arbeiten.

Für die Karriere können StarMind-User außerdem etwas tun. Weil Fragen anonym gestellt werden, schlägt quasi vom Sachbearbeiter bis zum CEO jeder bei jedem auf. Der Beantwortende kann sich mit ausführlichen und nützlichen Antworten schnell etablieren. Denn seine Antworten werden bewertet und finden so die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten.

Spielerisch Eigenmotivation aktivieren

Was tun, wenn sich der Kunde nicht verstanden fühlt und die innovativen IT-Lösungen zu keiner Begeisterung führen? Hier hilft eine neue Herangehensweise: Human Solution Design.

VON MARTINA BECK
UND CHRISTIAN LOOS

Lange galt es als richtig: Externe Berater denken sich gemeinsam mit internen Fachkräften „geniale“ Lösungen aus. Im stillen Kämmerlein werden sie konzipiert, umgesetzt und dann mit Hilfe eines aufwendigen Kommunikationskonzepts ausgerollt. Manchmal ist der Kunde glücklich, oft nicht. Es gibt so viele IT-Projekte, die scheitern. Geht es auch anders?

Neue Ansätze wie Human Solution Design stellen die Menschen in den Mittelpunkt – von Anfang an. Denn wer gefragt wird, fühlt sich wertgeschätzt. Und wer etwas selbst gestalten kann, dem wird das Ergebnis zu eigen. Die Kunst ist es, die Eigenmotivation zu aktivieren, statt äußere Reize zu verstärken. Statt Frontalberieselung in immer raffinierteren Formaten gilt es, die beteiligten Menschen stärker, aktiver und spielerischer einzubeziehen.

Komplexität muss reduziert, Abstraktes greifbar werden. Alles steht und fällt mit den Menschen. Je früher Fachabteilung, IT-Experten, Management und vor allem die Anwender einbezogen sind, desto weniger müssen sie am Ende von der Lösung überzeugt werden. Je motivierter alle Beteiligten, desto größer der Erfolg des Projektes. Wie in den folgenden Beispielen zu sehen ist.

Spielerische Change-Prozesse

Zum Change-Programm eines großen deutschen Automobilherstellers wird ein Beraterteam gerufen. Es soll die Neuerungen in

den Qualitätsprozessen an über 1000 Mitarbeiter vermitteln. Drei Stellwände voller klein ausgedruckter Prozessgrafiken stehen im Raum. Fünf Jahre Produktentstehungsprozess, monatlang detailliert erfasst. Die Fülle ist nicht zu überblicken.

Das Beraterteam führt Interviews. Schnell zeigt sich, wo der Schuh drückt: Die Mitarbeiter können ihren Beitrag zur Qualität des Fahrzeugs nicht erkennen. Sie fragen sich, wie sich ihr Prozessschritt auf das Gesamtergebnis auswirkt und in welchem Zusammenhang alles steht. Die Berater zerschneiden die Prozessplakate und breiten die Schnipsel auf einem Tisch aus. Dann erhalten Qualitätsmitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen bunte Modellautos.

Die Prozesse werden spielerisch abgefahren. Alle Beteiligten sind mit Engagement dabei. Am Ende des Tages sind über 30 Prozesslücken identifiziert.

Im Anschluss wird der Zusammenhang von Fahrzeugqualität, Kundenzufriedenheit und Gewährleistungskosten in ein Brettspiel übersetzt. Das wird zum Selbstläufer: Auf operativer Ebene wie im Management werden die Prozessneuerungen mit Spaß beim Spiel geschult. Leidenschaftlich kämpfen die Spielerteams um hohe Qualität und niedrige Gewährleistungskosten. Und so ganz nebenbei finden die Prozessneuerungen Eingang in die Köpfe, und Wirkzusammenhänge werden klar.

Das Arbeitsumfeld wird digitalisiert

Drei Workshop-Gruppen arbeiten intensiv, als der Gong erklingt. Doch die Teams wollen am liebsten weitermachen. Die Berater genießen die Euphorie der Kunden. Denn statt wie bisher zu beraten, erleben sie nun die Eigenmotivation. Ziel ist es in dem Projekt, die Arbeitswelt von Service-Mitarbeitern eines großen Transportunternehmens durch Digitalisierung zu erleichtern. Die Berater orientieren sich an der Methode des Design Thinking. Die Betroffenen sollen selbst aktuelle Herausforderungen definieren und spielerisch Lösungen finden. Die Begeisterung ist groß.

Für den Folge-Workshop gibt es eine überraschend hohe Quote an Zusagen. Jetzt

ist das Ziel, konkrete Prototypen zu bauen. Zum Aufwärmen fordert das Beraterteam die Gruppen heraus: Wer baut den höchsten Turm aus Spaghetti und Marshmallows? Leichtigkeit und spielerisches Herangehen sind die Antworten. Nur so offenbart sich, was wirklich ansteht.

Hilfreich ist es, Komplexes in kleine, überschaubare Portionen zu schneiden.

Fünf Faktoren für Eigenmotivation

Es muss nicht immer ein Spiel sein, um Menschen aus sich heraus anzuspornen. Eigenmotivation beruht auf wenigen, einfachen Grundlagen: einer überraschenden Situation, angstreifem Raum, einem überschaubaren Ziel, einer klaren Aufgabenstellung und schnellem Feedback.

Die Aufforderung, Türme aus Marshmallows und Spaghetti zu bauen, ist im Businesskontext ungewohnt. Doch lassen sich die Teilnehmer einmal darauf ein, übernehmen Kreativität und Ehrgeiz die Regie. So kann etwas Großes entstehen.

Wandel erzeugt Angst. Gerade in Phasen des Umbruchs hängt der Erfolg eines Unternehmens daran, jeden Einzelnen mit

IMPRESSUM

Consulting
Anzeigensonderveröffentlichung der Süddeutsche Zeitung GmbH
Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Frankfurt Business Media GmbH
Bismarckstraße 24, 61169 Friedberg
Geschäftsführung: Dr. André Hülsbömer, Torsten Bardohn
Redaktion: Julia Hoscislawski,
Christina Lynn Dier (verantwortlich)
Layout: F.A.Z. Creative Solutions
Autorin: Martina Beck, Leila Haidar, Christian Loos
Verantwortlich für Anzeigen: Jürgen Maukner
Ansprechpartner für den Stellenmarkt:
Christine Tolksdorf
Telefon: 089/21 83-82 73
E-Mail: stellen-anzeigen@sueddeutsche.de

zunehmen. Beste Aussicht auf Erfolg hat, wer Änderungen spielerisch und mit Freude angeht. Das Geheimnis ist, Annahmen über Bord zu werfen und die Betroffenen selbst zu fragen – in aller Regel verblüffen die Antworten. Nur so offenbart sich, was wirklich ansteht.

Hilfreich ist es, Komplexes in kleine, überschaubare Portionen zu schneiden.

Echte Sinnstifter zeigen gleichzeitig das große Ganze auf – je klarer und greifbarer, desto besser. In sehr hierarchischen Organisationen oder bei emotional aufgeladenen Themen ist es oft schwer, angstfreie Räume zu schaffen. Hier kann ein unerwarteter methodischer Ansatz hilfreich sein: Wer zu einem Spiel eingeladen wird, genießt Narrenfreiheit und darf seine ein-

gefahrenen Verhaltensmuster verlassen. In jedem Fall lohnt es sich, die Eigenmotivation der Mitarbeiter zu aktivieren. Dazu braucht es nicht viel.

Dr. Martina Beck und Christian Loos leiten bei MaibornWolff den Bereich Human Solution Consulting.

Winning IT Solutions. With You!

impuls
winning solutions

impuls sucht Persönlichkeiten!

Haben Sie Lust auf eine neue Herausforderung in einem innovativen Unternehmen, in welchem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Gut sind und mit Spaß, Leidenschaft und Methodik Kundenprojekte erfolgreich umsetzen?

Dann steigen Sie als
Consultant (w/m)
in unsere Teams verschiedener Bereiche ein:

- Microsoft Dynamics AX
- Microsoft SharePoint
- Microsoft CRM
- Store Solutions
- Business Intelligence

Sie erwarten neben spannenden Kundenprojekten ein großes Miteinander, Flexibilität, Offenheit, Balance und kurze Entscheidungswege.

Wir erschaffen ERP-Lösungen für den Handel sowie Arbeitsplatzkonzepte der Zukunft und sorgen damit für intelligente und digitale Vernetzung im Unternehmen.

Mehr Informationen finden Sie unter:
www.impuls-solutions.com • jobs@impuls-solutions.com

b

BORIS GLOGER®

„NEW WORK“ WANTED?

Bei uns findest du heute schon deine Traum-Karriere von morgen. Bring' dich selbst sicher zum Erfolg. Geh' auf: www.borisgloger.com/jobs

Wir freuen uns auf dich.
borisgloger consulting GmbH – Europas erste Unternehmensberatung für agiles Consulting mit Scrum.