



**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

Issue_2 Beratung

Innovation Beratung

Ungewisse Zeiten schaffen neue Herausforderungen für Berater – und bergen enormes Potenzial! Wie Beratung in Turbulenzen die Innovationskraft von Unternehmen wecken und stärken kann, ist Thema dieses Issue.

Wir laden Sie auf Entdeckungstour ein: Strategiearbeit „unternehmen“ – wie man effektiv auf „Effectuation“ setzt; interne Beratung im Wandel – Highlights unserer Studie; Berater führen – das Zusammenspiel von Freigeist, Freiraum und klaren Strukturen; und Innovation durch Expedition – wie auf Reisen strategisches Neuland für die Unternehmensentwicklung gewonnen wird, ein preisgekröntes Pionierprojekt.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting-Team.

- 3 **Strategie** Strategiearbeit unternehmen
 - Effectuation als neue Möglichkeit für Innovationen
- 6 **Wandel** Wandel der internen Beratung?
 - Highlights aus unserer Studie
- 10 **Führung** Lassen sich Berater führen?
 - Worauf es bei der Führung von Beratern ankommt
- 13 **Pioniere** Learning Journey
 - Innovation durch Expedition

Strategiearbeit unternehmen – Effectuation als neue Möglichkeit für Innovationen

Zukunft und Märkte sind ungewisser denn je – die „richtige“ Innovation wird zur ungekannten Herausforderung für viele Unternehmen. Das setzt unter Erfolgsdruck: woher wissen Manager und Führungsverantwortliche, dass sie auf das richtige Pferd setzen und ihre Investitionen sich auszahlen? „Effectuation“ ist ein neuer strategischer Ansatz, der klassische „Manager“-Planung hinterfragt und auf die „Mutprobe“ stellt. Der erste Schritt: sich von kausaler Denkweise verabschieden. Der zweite lädt zu mehr Unternehmertum ein und dazu, von erfolgreichen Gründern und ihrer Strategiearbeit zu profitieren.

„Was macht Unternehmer unternehmerisch?“ wollte Saras D. Sarasvathy wissen und traf dreißig Gründer unterschiedlicher Unternehmen und Branchen in 17 Staaten der USA zum Interview. Sie konfrontierte sie mit einem erfundenen Gründungs-Szenario und prüfte dabei, ob bestimmte Charakteristika und Verhalten einen „Unternehmer-Typ“ ausmachen. Ob es ein „unternehmerisches Denken“ gibt – ein bewährtes Set von strategischen Vorgehensweisen, um an neue Ideen, Herausforderungen oder Probleme heranzugehen, wenn Rahmenbedingungen ungewiss sind – wie das bei Gründungen der Fall ist.

Das Ergebnis: „**effectual reasoning**“ – eine unternehmerische Logik, die situativ vorgeht, ohne chaotisch zu sein. Sie definiert, was diese Unternehmer über die Sparten weg verbindet und auszeichnet. Michael Faschingbauer hat das Feld der Effectuation im deutschen Sprachraum beforscht. Ähnlich wie Sarasvathy sieht er in dieser Methode eine Ergänzung zur klassisch linear-kausalen Herangehensweise. Effectuation ist methodisch in der Strategiearbeit immer dann sinnvoll, wenn es heißt, unter besonders ungewissen Rahmenbedingungen innovativ zu sein und die Zukunft zu gestalten, statt zu planen.

Effectuation

Effectuation beginnt nicht mit der Definition eines Ziels, sondern mit einer Idee und einem gegebenen Set von Mitteln. Ziele können so über Zeit entstehen. Im Gegensatz zur linear-kausalen Denkstruktur, wo analysiert wird wie am schnellsten, am günstigsten und am effizientesten ein Ziel erreicht wird, geht Effectuation zyklisch vor. Beide Logiken stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern sind ergänzend einzusetzen – je nachdem, ob die strategischen Rahmenbedingungen klar oder ungewiss sind.

>

Effectuation als Maxime in der Strategiearbeit

- Sinnvoll, wenn Rahmenbedingungen besonders ungewiss sind
- Situatives, zyklisches Vorgehen
- Zukunft gestalten
- Sofortige und ständige Umsetzung
- Offenheit gegenüber alternativen Zielen und Überraschungen

Kausale Denk- bzw. Handlungsweise in der Strategiearbeit

- Sinnvoll, wenn Rahmenbedingungen eher klar sind
- Linear-kausales Vorgehen
- Zukunft steuern/planen
- Sorgfältige Planung und anschließende Durchführung
- Auf ein bestimmtes Ziel gerichtet

Effectuation beruht auf vier Grundprinzipien**„Wer bin ich und wenn ja, wie viele?“****– Mittelorientierung**

Wer wissen will, welche Mittel er für eine Idee zur Verfügung hat, sollte sich drei Fragen stellen: Wer bin ich? Was weiß ich? Wen kenne ich? – Das gibt Aufschluss darüber, „was ich habe“.

Unternehmer fangen meist klein an, mit den Mitteln die ihnen direkt bei der Hand liegen: Sie stellen sich vor, welche Wirkungen sie mit ihren Mitteln erreichen können und beginnen gleich mit der Ausführung. Im Gegensatz zu kausalem Vorgehen, das sich durch sorgfältige Planung und anschließende Durchführung auszeichnet, lebt Effectuation von sofortiger und ständiger Umsetzung mit den gegebenen Ressourcen.

Pläne werden jeden Tag auf's Neue gemacht und auch wieder verworfen – in stetiger Interaktion mit anderen. Wer Effectuation anwendet, ist vielen Zielen gegenüber offen. Unternehmer – erfolgreiche Gründer – sind mittelorientiert: sie machen ihre Berufung zum Beruf und nutzen ihre Ressourcen, sofort.

Was kann ich verlieren und was statt dessen gewinnen? – Leistbarer Verlust

Wer mittelorientiert vorgeht, ist flexibler, wenn das Unerwartete ihn trifft. Wer sich schon von Beginn an fragt, was alles schief

gehen könnte und was das „worst-case-Szenario“ wäre, der hat schon früh ein Bild davon, ob er sich den Verlust der eingesetzten Mittel leisten kann oder nicht. Werden die Konsequenzen untragbar oder fallen die gefassten Ziele unvorhergesehenen Ereignissen zum Opfer, orientieren sich „Effectuators“ einfach neu. Sie hängen nicht zu stark an einem fixen Vorhaben, sondern können auch zu Plan B greifen, wenn die möglichen Konsequenzen es verlangen, oder zu Plan C oder D. Es geht darum, eine „machbare“ Lösung zu finden – nicht unter allen Umständen eine „perfekte“.

Unternehmerisches Handeln orientiert sich an Möglichkeiten und ist anpassungsfähig, wenn Umstände oder Misserfolge es verlangen. Erfolgreiche Gründer überlegen, was der maximale Verlust ist, den sie sich leisten wollen.

Wie bleibe ich am Ball, wenn sich zwischendurch das Spiel ändert?**– Unerwartetes gestalten**

Aufwändige Marktanalysen halten oft davon ab „einfach mal loszulegen“. Einige der von Sarasvathy befragten Unternehmer entschieden sich explizit gegen vorausgehende Marktforschungen. Statt dessen wollten sie ihre Ideen gleich an „den Mann“ bzw. potenziellen Kunden bringen: „Just try to take it out and sell it!“ Dadurch erhalten sie einerseits direktes Feedback und können adjustieren: Welche Fragen und Hindernisse tauchen auf, welche Preise funktionieren,

>

welche neuen Möglichkeiten zeichnen sich ab? Andererseits stoßen sie schon frühzeitig auf „Überraschungen“ und lernen, sie zu nutzen. Es gilt das „hands on“-Prinzip.

Dies gilt als Herzstück der unternehmerischen Haltung: Unerwartetes, sei es gut oder schlecht, als Input zu sehen – nicht als Abweichung vom Pfad, sondern als „Flora und Fauna“ des Wegs durch den Dschungel. Unternehmer binden sich daher nicht an einen theoretischen Markt, sie sind für „reale“ Kunden: welcher Markt eröffnet sich ihnen bzw. gibt es vielleicht einen neuen Markt zu gestalten? Sie gestalten Zukunft, indem sie Unerwartetes in Innovatives und Nützliches verwandeln.

Wer macht mit und was kann ich machen, damit er dabei ist?

– Strategische Partnerschaften

Effectuation lebt von der Verbindung mit anderen Personen: Unternehmer sind Netzwerker, die strategische Partnerschaften bilden. Hier sehen sie ihren Erfolg begründet, nicht in Wettbewerbsanalysen. Es geht in dieser Partnerschaft darum, Eigeninteressen zu verknüpfen – d. h. Stakeholder zu schaffen, die an der Sache beteiligt sind.

Die Suche nach dem passenden Partner kann langwierig werden und hat evtl. hohe Opportunitätskosten. Auch hier gilt: wo bringt es mehr, die eigenen Ideen in der Zielkonkretisierung den Personen anzupassen, die kooperieren wollen? Daher ist es wichtig, möglichst viele Informationen preis zu geben, offen zu netzwerken, um so die Anzahl möglicher Kooperationspartner zu erhöhen.

×

Quellen:

Faschingbauer, Michael: „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart: 2010

Sarasvathy, Saras D.: „What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?“ University of Washington: 2001

Wandel der internen Beratung? – Highlights aus unserer Studie

„Welches Problem glaubt ein Unternehmen zu haben, zu dem interne Beratung eine anschlussfähige Lösung darstellt?“
Louis Klein

Ist die Krise schon vorbei? Das wissen wir nicht. Was wir sehen: die internen Beratungseinheiten haben in dieser Zeit viel geleistet, sie sind eingesprungen, wo externe Beratungsbudgets gekürzt wurden und haben wirksame Initiativen erarbeitet. Jetzt kommen neue Herausforderungen auf sie zu: offenere Aufträge, wachsende Komplexität, hoher emotionaler Druck. Dazu kommen bleibende Kostenanspannung und hohes Tempo der Organisation. Das sind die Ingredienzien der Auftraggeber-Erwartungen. Wie kann interne Beratung proaktiv agieren und ihre Wirksamkeit trotz knapper Ressourcen ausbauen? Wie sichert sie Gestaltungsraum, wie organisiert und positioniert sie sich möglichst gut?

140 Experten – interne Berater und HR-Business Partner, die ja auch immer stärker in interne Beratung hineingewachsen sind, haben uns ihre Situation und Lösungsideen beschrieben. Lesen Sie Highlights und strategische Hebel, die den Wandel für interne Beratung voranbringen.

Die wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen

- 1. Projekte werden zu Expeditionen mit offeneren Zielen und in unwegsamem Gelände – sie erfordern flexiblere Ausrüstung:** Interne Berater brauchen in Zukunft noch mehr politisches Geschick, gezielten Aufbau von Knowhow für den Umgang mit Unplanbarkeit in Strategiearbeit und Organisationsdesign – und sie brauchen mehr fundierte Kenntnis über „Business“ und „General Management“.
- 2. Mehr strategische Ausrichtung und Struktur statt Gefahr der Selbstausbeutung:** Berater werden die eigene Organisationseinheit stärken und strategische Stoßrichtungen entwickeln.
- 3. Einfluss nehmen als König ohne Land:** Berater werden Wege entwickeln, um die eigene Wirksamkeit gezielt zu erhöhen – ohne hierarchische Entscheidungskompetenz –, vor allem auch, wenn die Situation durch Offenheit und Druck geprägt ist.
- 4. Vom neutralen Blick zum engagierten Blick aufs Ganze:** Berater sind gefordert, als „Credible Activist“ (Dave Ulrich) ihre Parteilichkeit für das Unternehmen entschiedener zu vertreten, Auftraggeber herauszufordern und dadurch ihre Glaubwürdigkeit auszubauen – ohne in Konkurrenz mit dem Management zu treten.

>

„Der [interne] Berater (...) muss sich vom Manager innerhalb der Organisation und mit Bezug auf die Organisation unterscheiden, stellt jedoch genau damit in Frage, wozu man ihn braucht.“

Dirk Baecker

Was sich in der internen Beratung verändert

Komplexer, schneller, emotionaler. „Die Anforderungen wachsen. Wir müssen uns kräftig strecken.“

Unternehmen müssen mit verkürzten Planungshorizonten und komplexeren Rahmenbedingungen arbeiten – das erhöht auch den Anspruch an interne Berater. Waren sie bisher vor allem für die Umsetzung vordefinierter Initiativen verantwortlich, so werden sie zunehmend nach ihrer internen Außen-sicht und als Entlastung für das Management gefragt. Als ihre wichtigsten Beiträge geben interne Berater schon jetzt Change-Expertise/Beratung, Innovation für das eigene Kompetenzfeld und Sparring für Entscheider an. Für die Zukunft werden Strategieexpertise, Beratung in der Strategiearbeit sowie Evaluation und Diagnose von Change-Initiativen deutlich wichtiger werden. Außerdem wird zunehmend erwartet, dass sie nicht nur umsetzen, sondern proaktiv Potenziale identifizieren und Projekte initiativ konzipieren.

Für ihre Kunden ist gegenwärtig Loyalität wichtiger als kritisches Sparring – für die Zukunft nehmen sie an, dass kritisches Sparring deutlich an Bedeutung zunimmt. Mit dieser neuen Positionierung steigt das Risiko, sich nicht ausreichend vom Management abzugrenzen. Die Letztentscheidung muss klar beim Management bleiben – sonst ist die Kooperation zwischen Manager und Experten und die Wirksamkeit beider Rollen gefährdet. Die daraus entstehenden Spannungsfelder sind nicht neu, verschärfen sich aber durch den Wandel der internen Beratung deutlich: Loyalität und aktives Sparring, Agieren im Hierarchiekontext und zugleich auf Augenhöhe, Mitgestalten und Entscheidungsverzicht, Abhängigkeit und Außen-sicht.

Während die Berater sich in dieser neuen Rolle erst einleben, nimmt die Organisation selbst Tempo auf: 43% der Teilnehmer geben an, dass sich ihre Arbeit durch die Turbulenzen seit 2008 radikal verändert habe. Wenn man nach den wichtigsten Veränderungsfaktoren fragt, liegen ganz vorn: Krisen- und Kostensenkungsprogramme, Ini-

tiativen zur strategischen Erneuerung, komplexere Anfragen der Auftraggeber sowie deutlich erhöhter Druck im eigenen Bereich und auf Kundenseite. Der Anspruch an Mitarbeiter wächst, während die Bindung an sie abnimmt. Die Organisationseinheiten interner Beratung bereiten sich auf anspruchsvollere Aufgaben vor. Sie werden häufiger und vielfach auch zu anspruchsvolleren Projekten nachgefragt, während die Ressourcen knapper werden. Der Kostendruck betrifft nicht nur die Kunden: Budget- und Personalkürzungen für die Beratungseinheiten selbst gehören auch dazu. Dort wächst die Notwendigkeit, die eigene Wertschöpfung nach außen deutlich sichtbarer zu machen. „Wachsen in neue Aufgaben und schrumpfen zum Personalstandsziel“ so beschreibt es der Leiter einer großen internen Beratung im Expertengespräch.

Vorsprung durch Beziehung? „Ich kann ohne Taktik agieren – ich kenne die alle.“

Bei steigenden Herausforderungen neigen interne Berater dazu, eher auf die Person des Beraters/Experten zu setzen und weniger darauf das Geschäftsmodell, die Strategie oder die Organisation zu erneuern. Das erscheint nachvollziehbar in einem Berufsfeld, das vor allem den Alleskönner-Einzelberater kennt. Was die interne Positionierung angeht, ist der People-Fokus ein zentraler Aspekt der Wirksamkeit: Es braucht die persönliche Vertrauensbeziehung, wenn die internen Berater ihre Außensicht beisteuern, ohne dass ihre Zugehörigkeit darunter leidet; wenn sie kritisches Feedback geben, ohne die Loyalität zu untergraben; wenn sie ohne Entscheidungsbefugnisse gestalten müssen; wenn sie zwar Aufträge kaum ablehnen können, aber versuchen, größten Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen zu erzielen.

Der Beziehungsfokus interner Beratung ist der nächstliegende Ersatz für die strategische Positionierung. Hier liegt auch ein blinder Fleck: Struktur und Strategie als Ressourcen für die eigene Positionierung und Entlastung sind kaum im Blick. Interne Berater arbeiten oft bis an die Grenze der eigenen Überlastung – und fühlen sich betroffen, wenn sie nicht mehr

>

allen Anfragen gerecht werden können. In unseren Interviews berichten die meisten, dass Berater in ihren Einheiten allein unterwegs sind, selbst Supervision und Austausch mit Kollegen ist nicht die Regel. Die Herausforderung: Was kann man an der strategischen Positionierung und in der internen Struktur interner Beratung verändern, um die Nachteile der starken Personenorientierung auszugleichen?

Interne Beratung – strategische Hebel, um sich für die Zukunft wirksam aufzustellen:

1. Strategische Ausrichtung – unternehmerisches Querdenken – Strukturen!

Know How-Aufbau für den Umgang mit dem Unerwarteten

Verkürzte Planungshorizonte erfordern neues Wissen über Strategie, Wandel, Führung und Organisation: So wird z.B. Strategie auf eine Weise erarbeitet, die schon bei der Formulierung die Perspektiven der Stakeholder und die Unabschätzbarkeiten des Marktes mitdenkt. Strategieumsetzung heißt in Zukunft auch: Im Blick behalten, dass einzelne Einheiten flexibel agieren müssen, um die Gesamtstrategie umsetzen zu können.

Leistungsversprechen mit klaren Prioritäten

Strategische Orientierung und Geschäftsmodell überprüfen und es resilient (robust, flexibel, ressourcengerecht) gestalten, und auf dieser Basis Aufträge so priorisieren, dass bei begrenzten Ressourcen maximale Wertschöpfung erzielt wird. – Dazu gehört auch zu entscheiden, welchen Projekten man keine Priorität gibt. Wichtig: sich konsequent darüber austauschen und auswerten, wie der Anteil wertschöpfender Projekte gesteigert und Ressourcen schonend eingesetzt werden können, wie Aufträge angenommen, anschlussfähig abgelehnt, delegiert, verkleinert oder durch reine Metaberatung unterstützt werden können.

Personen – engagierte Distanz mit Blick fürs Ganze

Um professionelle Sparringspartner zu sein, haben interne Berater nicht nur Prozess- sondern auch Fachkompetenz (General Management-Wissen, je nach Thema funktionales Basiswissen etc). Sie positionieren sich für die Interessen des Gesamtsystems, ohne die Interessen des Auftraggebers aus dem Blick zu verlieren. So können sie einen geschützten Rahmen schaffen, in dem sie herausforderndes Arbeiten ermöglichen – und auch selber herausfordern können – eben aus dieser Gesamtsicht oder den jeweils gerade nicht vertretenen Stakeholderperspektiven. Dabei nutzen sie ihr Beziehungskapital, um die Vertrauensbeziehung zu Auftraggeber und anderen Stakeholdern stabil zu halten. Dave Ulrich nennt das einen „Credible Activist“ – die Verbindung von Vertrauen mit Glaubwürdigkeit und Integrität und mit dem Mut zur inhaltlichen Konfrontation. Die Kunst dabei: sich nicht verführen lassen, nicht im hierarchisch angebotenen „pro und contra“ mit schwimmen.

Ressourcen stärkende Struktur

Die Einheiten interner Beratung sind so in der Organisation eingebettet, dass ihre Leistungsversprechen und ihre Arbeit angemessen sichtbar (latenter Wettbewerb mit Projektleitern und Managern um Erfolgszuschreibung?!) und sie damit wirksam werden können. Wie sie optimal organisiert sind, das ist abhängig von ihrer Funktion und dem Reifegrad des Unternehmens im Zusammenspiel zwischen internem Auftraggeber und -nehmer. Fürs Unternehmen wirksamer sind sie, wenn die Experten – die internen Berater – einander stärken, sich supervidieren lassen, sich professionell weiterentwickeln und Lessons Learned ihrer Arbeit in das Unternehmen einspeisen, um ihre Rolle als Organisationsgedächtnis zu stärken. Ressourcen stärkende Strukturen sorgen darüber hinaus nicht nur für diese Vernetzung nach innen, sondern ebenso für die ins Unternehmen (den „Markt“) und die nach außen zu anderen internen und externen Beratern/Experten (zur „Professionsgemeinschaft“).

>

2. Nicht nur Vertrauen – auch: Mikropolitik!

Einfluss der internen Berater stärken

Berater sind Einflussnehmer ohne inhaltliche und personelle bzw. finanzielle Entscheidungsbefugnis: „Ich muss darum flehen, dass das Notwendige gemacht wird,“ so bringt es ein Teilnehmer unserer Studie auf den Punkt. Berater sind immer mehr gefordert, eigene Perspektiven und Ideen einzubringen, bleiben aber als Berater ‚Nichtentscheider‘. Um dieser Rolle gerecht zu werden, ist Mikropolitik eine Schlüsselqualifikation: Wie agieren im Stakeholderfeld? Wann wie intervenieren? – und zwar so, dass Integrität, Professionalität und die engagierte Distanz für das Ganze sich verbinden können. Eine so verstandene Kompetenz der Mikropolitik ist ein wichtiges Kapital für den oben beschriebenen Wandel der internen Beratung, geht es doch darum, offenere Anliegen und Situationen selber mitzugestalten.

„Nichts würde die internen Berater mehr interessieren als eine Antwort auf die Frage, was sie eigentlich tun. Dabei ist nicht der Mangel an Antworten das Problem, sondern das Übermaß an Antworten. Niemand weiß, was interne Beratung ist, weil sie offensichtlich überdeterminiert ist.“

Dirk Baecker

3. Die strukturelle undefiniertheit der internen Beratung ist eine Chance – oder: Ambivalenz als Erfolgsfaktor

Interne Beratung ist unbestimmt, das heißt sie wird eher definiert durch das, was sie nicht ist: weder Management noch externe Beratung (Louis Klein, Corporate Consulting). Die Rollendefinitionen interner Beratung sind äußerst vielfältig. Wir glauben, dass in dieser Optionenvielfalt mehr Chancen liegen – für die adhoc Anpassung der eigenen strategischen Positionierung, für die Gestaltungskraft überraschender Interventionen interner Berater und für die eigene Beweglichkeit. Diese These möchten wir dem oft gehörten Ruf nach glasklarer Auftragsklärung und engen Spielregeln etc. entgegensetzen.

Die Unbestimmtheit ist Erfolgsfaktor interner Beratung schlechthin: Wer sich nicht präzise positioniert, sondern sich mit einer strategischen Ausrichtung „begnügt“, die auch Unsicherheiten schafft, kann freier agieren, kann aktuelle Spannungsfelder leichter

ausbalancieren, kann widersprüchlichen Erwartungen je nach Auftraggeber- und Kundenkonstellation flexibler begegnen. Nur zahlen die Organisationseinheiten dafür einen hohen Preis: Sie werden anfällig für Vereinnahmungen und Überlastung, die Erfolgszurechnung wird unschärfer und die Qualitätssicherung schwieriger, die Aushandlungsprozesse zur Konkretisierung der eigenen Arbeit anspruchsvoller und aufwändiger. Die Personen haben mit mehr Ambivalenz und Risiken umzugehen, aber natürlich auch mehr Freiheiten.

Es geht also um die Frage: Wann bringt eine klare Positionierung mehr Optionen und Gestaltungskraft, wann eine offenere? Welche Prozesse, Strukturen und Spielregeln braucht es dafür neben der weiteren Professionalisierung der Berater als Personen?

×

Lassen sich Berater führen? – Worauf es bei der Führung von Beratern ankommt

Berater beraten Führungskräfte in Sachen Führung. Aber wie ist das eigentlich umgekehrt? Wie werden Berater geführt – oder: wie lassen sich Berater führen? Wir haben nachgefragt, bei Beratern – intern und extern – und ihren Führungskräften und wollten wissen, wie es die Betroffenen selber sehen. Die einhellige Antwort: Wer Berater führt, sollte sie mehr verführen als anführen.

Lassen sich Berater führen?

Ja. Schon. – Wer Berater führt, achtet auf drei Dinge: genügend Gestaltungsspielraum, klare Rahmenbedingungen und ein gemeinsames Verständnis.

Was sind die Herausforderungen?

Vom Typ sind sie Freigeister – Menschen, die Freiraum brauchen, um sich entfalten zu können. Zu viele Strukturen hemmen das Potenzial und dämpfen die Motivation. Gleichzeitig benötigen sie Klarheit über den „Raum“ in dem sie sich bewegen: was ihre Rolle, Funktion, ihre Aufgabenfelder und Verantwortungsbereiche beinhalten. Klare Auftragsdefinition und Erfolgskriterien mit dem Klienten, dem Auftraggeber spielen eine zentrale Rolle für das Gelingen einer Zusammenarbeit. Das gemeinsame professionelle Verständnis bietet zudem Orientierung und Rückhalt.

„Es geht darum, sie sehr selbständig arbeiten zu lassen und gleichzeitig vorab zu klären, worum es geht und was erreicht werden soll. Für die Führung von Beratern und Mitarbeitern sehe ich die gleichen Voraussetzungen: Ein hoher Grad an Eigenverantwortlichkeit und verlässliches Projektmanagement.“ Silvia Buchinger, HR Managerin der Mobilkom Austria Group

„Interne Berater sind meist Kreative, die sich nicht gern in ein starres Konzept pressen lassen.“ Georg Remmers, Verantwortlicher für Personal- und Organisationsentwicklung, Heraeus Holding GmbH

Führung interner und externer Berater: was ist gleich, was ist anders?

Grundsätzlich brauchen Berater Herausforderungen und das Gefühl, an interessanten Projekten mitzuwirken. Der Lernaspekt spielt eine wichtige Rolle, es darf nicht langweilig werden. Deswegen wird der Beruf gewählt – mit mehr oder weniger Freiheitsgraden.

Führung von internen Beratern braucht starkes Leadership. Die persönliche Weiterentwicklung, der Aufbau neuer Fähigkeiten und herausfordernde Perspektiven spielen hier eine größere Rolle als die klassischen Führungsinstrumente und Karriereschritte. Führung findet über Persönlichkeitsentwicklung und anspruchsvolle Projekte statt, in einem System, das einen nährenden Rahmen dafür schafft und strategische Richtung, die Freiräume lässt, vorgibt.

Wer externe Berater führt, beschreibt dies lieber als „steuern“ oder Zusammenarbeit im Team: in dieser Kooperation mit Beratern geht es vor allem um das inhaltliche Thema – die sachliche Ebene. Alles andere würde eine Grenze überschreiten bzw. sei ein „Tabu“.

Die Führung interner Berater läuft so gesehen über das „P“ der Persönlichkeit, die Führung externer Berater über das „P“ der Professionalität.

>

Führung interner Berater

- Klarheit über Rolle, Verantwortung, Aufgabenfelder und Auftragsbedingungen
- Gestaltungsfreiraum geben
- Leadership primär über Persönlichkeitsentwicklung
 - Aufbau von Fähigkeiten
 - Perspektiven durch Herausforderungen

Führung externer Berater

- klares Contracting: Auftragsdefinition und Erfolgskriterien
- „Freigeist“ nutzen
- Steuerung primär über Professionalität
 - inhaltliche Ebene
 - Karriere häufig: „up or out“

Fokus interne Berater: was ist wichtig?

Die Rolle des internen Beraters birgt die Gefahr der individuellen Überlastung – als persönlich hoch engagierter Einzelberater im eigenen Unternehmen sozusagen als operatives Service Center „missbraucht“ zu werden. Die Aufgabe von Führung liegt hier darin, den Mitarbeiter auf Augenhöhe mit dem Topmanagement zu positionieren – als strategischen Partner. Regelmäßige Workshops mit den Mitarbeitern helfen und unterstützen, die eigene Rolle und Funktion zu schärfen und zu stärken, und sich das Beratungsverständnis und den eigenen Unternehmensbeitrag zu konkretisieren.

„Ich stärke meine Mitarbeiter durch einzelne Gespräche, durch Herausforderungen, Weiterbildungen und durch Workshops. Und ich sage immer: Es geht manchmal darum, den Kunden ‚intelligent zu frustrieren‘! Um so Vorschläge für eine bessere Art der Unterstützung unterbreiten zu können.“

Georg Remmers, Personal- und Organisationsentwicklung, Heraeus Holding GmbH

Extern vs. extern: welchen Berater, wann, wofür und warum?

Vertreter großer Häuser beraten eher „outside-in“, d.h. sie bieten dem Kunden einen „Cross-internationalen-Vergleich“ – als Industriereferenz für das jeweilige Projekt. Sie beziehen sich dadurch weniger auf Erfahrungen und Kompetenzen, die das Klientensystem selbst als Ressource in sich birgt.

Kleine Beratungsfirmen und Einzelunternehmer leben dagegen stärker von der persönlichen Note. Es ist die Person des Einzelunternehmers oder des Berater-Netzwerks, die den Kunden professionell und persönlich überzeugen. Weil sie unternehmerisch vorgehen und weniger auf Konformität setzen, können sie leichter an das Klientensystem andocken und besitzen häufig die Funktion des „trusted advisor“: sie können so in einen Prozess involviert werden, als ob sie Teil des Unternehmens wären.

In manchen Fällen wählen Kunden bewusst den sogenannten Freigeist als Berater. Sie wollen, dass er quer denkt und auch mal kontrapunktisch auf Lösungen fokussiert. Die Freiheit seiner Gedanken ist sein Asset – im Gegensatz zu den großen Beratungshäusern und ihren Industriereferenzen.

Die Stärke dieser Freigeister ist zugleich auch ihre Schwäche: Einzelunternehmer und kleine Beratungsfirmen kommen schnell an kapazitive Grenzen. Großprojekte können sie oft nicht stemmen – hier fehlt ihnen die „Mannschaft“ der großen Beratungshäuser. Netzwerk-Kooperationen sind daher sehr sinnvoll. Zudem seien viele Berater oft nur an zwei bis drei Workshops interessiert, danach scheint „die Munition schnell verschossen“, so einige der Befragten.

Einen langfristigen Begleiter zu finden, der in die Mitverantwortung geht, ohne seine Rolle zu verletzen, und der sich auf den Kunden einlässt, ist eine Herausforderung auch für die Führung.

>

Große Beratungshäuser

- Hierarchische Strukturen – Trend zu Uniformität
- Hohe Identifikation des Beraters mit seinem Haus – durchgängige Prozesse/Werkzeuge
- bieten internationale Industriereferenzen
- Große personelle Kapazitäten

Kleine Beratungsfirmen

- Persönlichkeit und „Freigeist“ stehen im Vordergrund
- bieten Flexibilität, können flexibler andocken
- Funktion des „trusted advisor“
- Kapazitäre Grenzen
- Netzwerk hat große Bedeutung

Wie führen Berater ihr eigenes „Haus“?

Große Beratungshäuser setzen auf ausgewähltes Recruiting – nur die Besten der Besten schaffen die Aufnahme – und auf klassisch hierarchische Strukturen: Es gibt Partner, die die Hauptverantwortung für Projekte bzw. Kunden innehaben und darunter verschiedene Ebenen, z.B. Projektleiter-Ebenen. Gedacht als gleichberechtigtes System, in dem jeder verpflichtet ist, seine Meinung zu sagen, wirkt die Hierarchie als eine Art Auffangnetz – wenn es zu Entscheidungskonflikten kommt: Wer hauptverantwortlich ist, entscheidet letztlich.

„Führung im klassischen Linien-Sinn gibt es hier nicht, da wir es hier nur mit hochmotivierten Selbstläufern zu tun haben. Zu Motivationsthemen kommt es gar nicht, denn: Jeder will! Die Führung beschränkt sich auf inhaltliche Themen. Gibt es jedoch Konflikte bei unterschiedlichen Meinungen, kommt die Struktur zum tragen: Der Oberste entscheidet“, so ein Berater eines globalen Beratungsunternehmens.

Kleine Beratungsfirmen besitzen dagegen keine formale oder nur eine sehr flache Hierarchie: entweder sie sind Einzelunternehmer, Partner einer Gruppe oder sie kooperieren in Netzwerken. Als Freelancer sind sie viel

unterwegs, auch virtuell. Die Themen Selbstführung und Autonomie spielen daher für Sie eine besondere Bedeutung. Ähnliches trifft auf interne Beratungseinheiten zu, die als „Unternehmen in Unternehmen“ gelten: Auf der einen Seite werden sie als eigene Unternehmenseinheit strategisch geführt, auf der anderen Seite sind sie im Tagesgeschäft als Person oft auf sich allein gestellt.

Daraus ergeben sich bestimmte Herausforderungen und Spannungsfelder: *„Wie entsteht Support für den Einzelnen und Zugehörigkeit, wie kann man gemeinsame Qualität sichern und für gemeinsame strategische Ausrichtung sorgen und wie kann man etwas für die Weiterentwicklung tun und die nächste Generation ausbilden?“* so Barbara Heitger im Gespräch.

Für sie liegt die Führungsherausforderung darin, ein Beratersystem zu entwickeln, das einerseits die Personen stärkt und wachsen lässt und das andererseits auch das Beratersystem als Organisation wachsen lässt. Nur wenn beide wachsen, so Heitger, können sich interne wie externe Beratungseinheiten gut an die turbulenten Marktbedingungen anpassen.

„Meine Erfahrung ist, dass sowohl externe wie interne Beratungsunternehmen – wenn sie mit dem Prinzip Netzwerk arbeiten – eher unterführt sind, als dass es zu viel Führung gibt.“

×

Learning Journey – Innovation durch Expedition

Strategische Erneuerung für Erfolgreiche – darum geht es bei der Learning Journey als Innovationsexpedition. Die KWS SAAT AG hat mit Heitger Consulting eine solche Learning Journey konzipiert und für dieses innovative Organisationsentwicklungskonzept den „Chief Learning Officer Award 2010“ bekommen. Was das Projekt innovativ gemacht hat, lesen Sie hier.

Learning Journey – die Idee

Das Konzept der Learning Journey ist herausfordernd: Manager verlassen ihre Firma und reisen per Bus und Flugzeug in funktionsübergreifenden Managementteams zu innovativen Vorreitern anderer Branchen: Sie lernen neue Ansätze für eigene drängende strategische Kernfragen kennen und übersetzen Pionierlösungen anderer Unternehmen auf die eigene Organisation. Für die Manager heißt das: Abenteuer statt Meeting, Bus statt Auto mit Chauffeur und Sparring mit Kollegen der besuchten, sorgfältig ausgewählten Firma – herausfordernd moderiert von senioren Beratern. „Hauptziel der Reise: für die eigenen strategischen Kernfragen innovative Impulse zu gewinnen. In herausfordernden – klaren, fairen und direkten Diskussionen mit anderen Champions werden eigene Routinen und Ideen auf die Probe gestellt“, so beschreibt Barbara Heitger das Konzept. Auf diese Weise entstehen nicht nur umsetzbare Lösungskonzepte abseits der ausgetretenen Pfade, sondern auch mehr Innovationskraft, -kompetenz und Vernetzung der Führungskräfte als „Leadership Community“ jenseits von Geschäftsfeldern, Landesgrenzen und Führungsebenen.

Das Ergebnis: fünf Innovationsinitiativen zu strategischen Kernfragen – mit hohem Commitment in der Führung (vom Vorstand abwärts) und mit schon integrierten Impulsen aus den besuchten Vorreiterfirmen.

KWS SAAT AG – die Praxis

Die KWS SAAT AG, eines der weltweit führenden Saatzuchtunternehmen, hat sich 2008 auf eine solche Learning Journey eingelassen und drei gemischte Managementteams je drei Tage freigestellt, um ausgewählte Hidden Champions anderer Branchen zu besuchen. Ziel war, innovative Antworten auf strategische Kernfragen zu erarbeiten. Dabei ging es dem Unternehmen bestens, als das Projekt ins Auge gefasst wurde. Die KWS war so erfolgreich, „dass man kaum mehr Zeit gefunden hat, über den Tellerrand zu blicken“, so der Auftraggeber des Projekts Peter Schöneborn. Um nicht Gefahr zu laufen, den „Erfolg von heute zum Misserfolg von morgen“ werden zu lassen, hat sich der Saatgutspezialist entschlossen, proaktiv in strategische Innovation zu investieren – und hat damit Erfolg gehabt: „Das 2008 durchgeführte Projekt der Learning Journeys hat zu fünf konkreten Innovationsinitiativen geführt, ein Nachfolge-Projekt zum Thema Kundenorientierung maßgeblich geprägt und zu einer nachhaltigen Verankerung von innovativen Methoden im Unternehmen geführt“.

Neugierig auf mehr?

Hier finden Sie das Interview zur Preisverleihung mit Peter Schöneborn und Barbara Heitger als Video:
issue.heitger-consulting.com

×

Heitger Consulting GmbH
Schwarzspanierstraße 15/1/5
A 1090 Wien
T +43 1 4093646
F +43 1 4093646-90
E office@heitgerconsulting.com
www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2010

Herausgeberin: Barbara Heitger
Redaktion: Delna Antia
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger,
David Schubert
Gestaltung: Christof Nardin
Illustration: Katharina Ralser
Technik: Alois Gstöttner