

Inhouse Consulting als Innovationsturbo

Leif Erik Wollenweber

Viele Unternehmen lehnen Unternehmensberater ab. Das gilt insbesondere für Mittelständler, die Studien zufolge Management Consultants meist skeptisch gegenüberstehen. Dafür riskieren sie Betriebsblindheit und Rückständigkeit. Sie verzichten auf einen systematischen externen Blick auf ihr Unternehmen, auf das neueste Management- und Technologie-Know-how, auf einen weitreichenden Scan ihrer Umwelt und ihrer Märkte und auf eine objektive Analyse ihres Unternehmens.

Freilich spricht einiges gegen externe Beratung. Sie ist teuer, ihr Erfolg ist ungewiss und es gibt schwarze Schafe auf dem Markt. Zudem standardisieren Unternehmensberatungen gern ihre Prozesse zu standardisieren und übertragen bestehende Konzepte mit nur minimalen Anpassungen auf ihre Kunden. Wirklich kreative Ideen, ja revolutionäre Produktneuerungen, Quantensprünge in der Produktivität und strategische Geniestreiche sind so nicht zu erwarten.

Die Lösung lautet Inhouse-Consulting. Großkonzerne haben das längst erkannt und nennen oft exzellente Consulting-Töchter ihr Eigen. Doch das wäre nichts Neues. Das hier gedachte Konzept des Inhouse Consulting unterscheidet sich wesentlich von dem Modell der Großunternehmen. Denn für kleinere und mittlere Unternehmen ist deren Form von Inhouse Consulting nicht sinnvoll, da ihnen die nötigen Ressourcen fehlen, um zusätzlich zur bestehenden Belegschaft einen größeren strategischen Stab, geschweige denn eine separate Beratertruppe aufzubauen.

Worüber sie aber verfügen sind Mitarbeiter, die meist ein vielfältigeres Aufgabenspektrum, einen größeren Überblick über das Unternehmen, eine tiefere Vernetzung in alle Abteilungen und einen direkteren Draht zum Chef haben als ihre Pendanten in Großkonzernen. Sie sind das Pfund, mit dem Mittelständler wuchern können.

Noch ist es allerdings so, dass viele Mitarbeiter (allerdings unabhängig von der Unternehmensgröße) zu wenig Gehör finden, geschweige denn ihr Unternehmen mitgestalten können. Das sollte sich ändern, denn Vorzeigeunternehmen wie Whole Foods, W. L. Gore, Morning Star oder Synaxon zeichnen sich gerade durch einen auffällig hohen Grad an Partizipation aus.

So sind bspw. die Auszubildenden mit ihrem noch unverstellten Blick auf das Unternehmen eine wertvolle Ressource, die zu selten genutzt wird. Das gilt insbesondere für diejenigen, die ein berufsbegleitendes oder duales Studium absolvieren und damit prädestiniert sind, neue wissenschaftliche Erkenntnisse in ihr Unternehmen zu tragen. Nicht zu vergessen die älteren Mitarbeiter, die schon auf die Zielgerade ihres Berufslebens blicken und deren implizites Wissen verloren geht, wenn sie nicht motiviert werden, es rechtzeitig an andere weiterzugeben. Idealerweise arbeiten genau diese Mitarbeitergruppen gemeinsam in Teams, um ihre unterschiedlichen Stärken zu poolen und voneinander zu lernen.

Doch was soll die Aufgabe dieser hauseigenen Beratertruppe sein? Es ist „Mittelstands-Kaizen“: die kontinuierliche Verbesserung aller Strukturen, Prozesse, Projekte und Strategien des Unternehmens. Das ist notwendig, denn die polit-ökonomischen Turbulenzen, die Dynamik der Märkte und die disruptive Wirkung des technologischen Wandels der letzten Jahre waren bislang ungekannt. Es ist überlebenswichtig für

Unternehmen, möglichst agil und wandlungsfähig zu werden. Peter Senge sagt dazu: „Der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil ist die Fähigkeit einer Organisation, schneller zu lernen als die Wettbewerber.“

Wer nur auf äußere Zwänge reagiert, für den wird es bald knapp. Deshalb hat der Management-Vordenker John Kotter die Idee vom „Dualen Betriebssystem“ für das Change Management entwickelt (HBM, 12/2012). Doch warum soll ein Unternehmen nur bei Veränderungsprojekten auf die von ihm vorgeschlagene „Kraft der zwei Systeme“ vertrauen? Wenn permanenter Veränderungsdruck besteht, macht es doch nur Sinn, dauerhaft ein „zweites System“ zu haben, das den Wandel aktiv vorantreibt.

Diese Rolle sollen Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchien des Unternehmens wahrnehmen, die sich freiwillig als Consulting Netzwerk organisieren. Ihre Aufgabe ist es, alle vorhandenen Ideen und Projekte zu analysieren, zu planen und durchzuführen. Das Inhouse Consulting selbst fungiert so auch als Testlabor, Inkubator und Antreiber für Produktinnovationen sowie neue Management-, Kommunikations- und Technologieansätze.

Die Mitarbeiter erfüllen dabei auch als Inhouse Berater weiterhin ihre bestehenden Aufgaben und erhalten nur zusätzlich die zeitlichen und materiellen Ressourcen für ihre Consulting-Projekte. Eine Richtgröße für ihre Zahl wären bis zu zehn Prozent der Belegschaft. Dabei wäre es sinnvoll, wenn die Mitarbeiter im Mittel rund 20% ihrer Arbeitszeit investieren könnten. Wichtig wäre zudem ein Open Book Management, d.h. der freie Zugriff der Mitarbeiter auf alle Unternehmensdaten. Insgesamt entscheidend wäre zudem die rückhaltlose Rückendeckung durch die Unternehmensleitung.

Die Vorteile eines solchen Inhouse Consultings gerade für den Mittelstand liegen auf der Hand. Die motiviertesten und qualifiziertesten Mitarbeiter des Unternehmens erhalten einen Weg, ihre Ideen umzusetzen. Sie kennen ihr Unternehmen bestens und können über die Diversität ihrer Blickwinkel die Gefahr minimieren, die von mangelnder Kritikfähigkeit ausgeht. Außerdem erhalten Performer die Chance, mit Extraleistung auf sich aufmerksam zu machen und ihre Karriere zu beschleunigen. Inhouse Consultants sind damit weit günstiger als vergleichbare externe Berater, wobei ihre Konzepte wirklich zum Unternehmen passen. Kurz: Inhouse Consulting ist ein Innovationsturbo, der den Ladedruck des Unternehmensmotors erhöht und dessen Leistung erheblich steigert.



Kontakt*

erik.wollenweber@leiferikwollenweber

<http://www.leiferikwollenweber.de>

<http://www.hwmc.de>