

■ Wenn der Berater ein Kolle

Der Changebedarf in den Unternehmen steigt und steigt. Deshalb bilden immer mehr Unternehmen firmeninterne Changeberater und -unterstützer aus. Dabei lassen sich fünf Gruppen von Unterstützern aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unterscheiden.



Firmeninterne Change-Berater & -Unterstützer haben gegenüber externen Beratern - gleich welcher Couleur - unter anderem folgende Vorzüge:

- Sie kennen die Kultur, Historie und Arbeitsabläufe in der Organisation.
- Sie sind bei akuten Fragen & Problemen stets erreichbar und ansprechbar. Und:
- Sie sind Kollegen, zu denen die Betroffenen oft mehr Vertrauen als zu Externen haben.

Außerdem können mit firmeninternen Unterstützern oft passgenauere Changeprozess-Designs und Qualifizierungskonzepte entwickelt werden - ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen.

Diese Vorzüge haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb bildet eine wachsende Zahl von ihnen ausgewählte Mitarbeiter zu Trainern und Lernbegleitern, Changeberatern & -coachs sowie Transformation-Consultants aus, um mehr Kompetenz in Sachen Changemanagement, Strategieumsetzung und Mitarbeiterqualifizierung im eigenen Haus zu haben.

Das Design der Aus- und Weiterbildungen divergiert

Die Inhalte und Ziele dieser Aus- und Weiterbildungen sind verschieden, weil die Change-Berater und -Unterstützer

- in ihren Organisationen unterschiedliche Funktionen haben und
- mal eher auf der personalen und mal eher auf der organisationalen Ebene agieren.

Also benötigen sie auch unterschiedliche Kompetenzen, Vereinfacht lassen sich die Change-Berater und -Unterstützer fünf Qualifikationsprofilen zuordnen.

1. Qualifikationsprofil: Fachtrainer

Fachtrainer sind in erster Linie Vermittler von Wissen, Erfahrung und praktischen Skills - sei es in Präsenzveranstaltungen oder online, Sie kommen zum Beispiel zum Einsatz, wenn Unternehmen neue Technologien oder Verfahren einführen und Mitarbeitergruppen das hierfür nötige Wissen und Können vermittelt werden soll. Diese Trainer müssen fachlich fit sein. Sie müssen

ge ist ...

zudem wissen: Wie Lernen Erwachsene und wie kann man bei ihnen Lernprozesse stimulieren? Außerdem: Wie stelle ich sicher, dass das Gelernte im Betriebsalltag umgesetzt wird? Zudem, weil die Unternehmer beim Weiterbilden ihrer Mitarbeiter zunehmend auf hybride Formate setzen: Wie lässt sich das Präsenz- effektiv mit dem Online-Lernen verknüpfen?

2. Qualifikationsprofil: Verhaltenstrainer

Verhaltenstrainer kommen beispielsweise zum Einsatz, wenn das Ziel einer Qualifizierungsmaßnahme lautet: Die Mitarbeiter sollen

■ stärker als Team agieren oder

■ kundenorientierter denken und handeln oder

■ mehr Eigeninitiative und -Verantwortung zeigen (auch weil diese Eigenschaften zum Beispiel beim Arbeiten im Homeoffice unabdingbar sind).

Sie sind folglich bei Qualifizierungsmaßnahmen gefragt, die auch auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Teilnehmer abzielen. Deshalb benötigen sie außer den Kompetenzen eines guten Fachtrainers weitere Fähigkeiten. Ihnen sollte zum Beispiel bewusst sein, dass Menschen ihre Einstellung und ihr Verhalten meist nur ändern, wenn sie die Notwendigkeit hierzu erkannt haben und die Einstellungs- und Verhaltensänderung auch als persönlichen Gewinn erfahren. Entsprechend groß muss ihr Einfühlungsvermögen sein und entsprechend viel Energie müssen sie darauf verwenden, die Teilnehmer als Mitstreiter zu gewinnen.

Verhaltenstrainern sollte zudem bewusst sein: Es dauert einige Zeit, bis Menschen neue Denk- & Verhaltensroutinen verinnerlicht haben. Eine entsprechend große Bedeutung sollten sie bei ihrer Arbeit dem Trainieren, also dem Einüben des gewünschten Verhaltens, beimessen,

3. Qualifikationsprofil: Changecoach und -berater

In diesem Bereich sind in den zurückliegenden Jahren die meisten neuen Ausbildungen entstanden aufgrund der Erkenntnis vieler Unternehmen: Der Veränderungs- und somit der Lern- und Entwicklungsbedarf ist in un-

serer Organisation heute so groß, dass wir firmenintern Mitarbeiter brauchen, die Veränderungsprozesse planen und steuern sowie Kollegen beim Verändern ihrer Einstellung und ihres Verhaltens aktiv unterstützen können.

Hinzu kommt die Erkenntnis: Der Lernbedarf unserer Mitarbeiter ist - aufgrund ihrer Persönlichkeit, Vorerfahrung und Funktion in der Organisation - heute so verschieden, dass er immer schwieriger top-down erfasst und befriedigt werden kann. Also muss sich die Kompetenz zum Planen und Steuern der Qualifizierungsmaßnahmen zunehmend auf die operative Ebene verlagern. Das heißt, die Führungskräfte benötigen die Kompetenz, im Dialog mit ihren Mitarbeitern deren Entwicklungsbedarf zu ermitteln und sie beim Entwickeln der nötigen Kompetenzen zu unterstützen.

Diese Unterstützungsfunktion können Führungskräfte auch an berufserfahrene Mitarbeiter delegieren, die eine entsprechende Ausbildung durchlaufen haben. Dies ist in Organisationen, in denen viele Mitarbeiter Einstellungs- und Verhaltensänderungen vollziehen müssen, teilweise sogar nötig, weil den Führungskräften hierfür die Zeit fehlt, weshalb zum Beispiel auch Spezialisten und Projektmanager zum Agile Coach werden können.

4. Qualifikationsprofil: Transformation-Consultant

Transformation-Consultants kommen primär bei bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Projekten zum Einsatz, bei denen im Rahmen der Entwicklungsziele des Unternehmens ein so genannter Musterwechsel angestrebt wird - das Ziel also lautet, dass Aufgaben und Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht, auf eine ganze neue Art gelöst bzw. gemeistert werden sollen.

Bei diesen strategischen Projekten gilt es stets, viele Wechselwirkungen zu beachten. Zudem müssen neben Veränderungen auf der Struktur- und Prozessebene, auch Veränderungen auf der Kulturebene vollzogen werden. Deshalb benötigen Transformation-Consultants außer einem systemischen Denken ein fundiertes organisations- und personalentwicklerisches Know-how. Zudem müssen sie Change-Management-Erfahrung haben, denn nur dann können sie die Führungskräfte auf der operativen Ebene sowie die Leiter der (Teil-)Projekte beim Wahrnehmen ihrer aus dem angestrebten Change bzw. der angestrebten Transformation resultierenden (Sonder-)Aufgaben angemessen beraten und unterstützen.

5. Qualifikationsprofil: Strategie(umsetzungs-)berater

Diese firmeninternen Berater agieren vorwiegend auf der Top-Management-Ebene von Unternehmen. Sie sind nicht selten Absolventen einer Elite-Universität und waren häufig, bevor sie Inhouse-Consultant wurden, für eine international agierende Unternehmensberatung tätig. Entsprechend exzellent ist ihr fachliches Know-how. Auch über eine fundierte Projekt- und Change-Management-Erfahrung verfügen sie. Ihre Kernaufgaben in den Großunternehmen, in denen sie meist arbeiten, sind i.d.R.

■ das Top-Management beim Weiterentwickeln der Strategie und des Geschäftsmodells zu unterstützen,

■ die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen von strategischen Entscheidungen zu entwerfen,

■ das Top-Management sowie die oberen Führungskräfte bei der Strategieumsetzung zu unterstützen,

■ das Gesamtprojekt zu steuern.

Bei diesen Beratern fokussiert sich die Qualifizierung darauf, ihnen das Know-how zu vermitteln, um komplexe, strategische Change- und Transformationsprojekte, wie sie aktuell aufgrund der Marktveränderungen beispielsweise bei vielen Autoherstellern, Energieversorgern, Banken und Versicherungen stattfinden, in den Unternehmen zu planen, zu managen und zu evaluieren; außerdem ihnen die Tools an die Hand zu geben, um Change- und Transformationsprozesse so zu steuern, dass das Unternehmen seine (Entwicklungs-)Ziele erreicht.

Welches Profil brauchen unsere Unterstützer?

Für alle fünf Gruppen firmeninterner Change-Berater und -Unterstützer besteht in den Unternehmen ein wachsender Bedarf, weil sich in der VUKA-Welt die Rahmenbe-

dingungen ihres Handelns rasch wandeln. Als Stichworte seien hier nur die Begriffe Digitalisierung und New Work, Nachhaltigkeit und Agilität genannt, die in der aktuellen Managementdiskussion eine zentrale Rolle spielen.

Weil die Funktion der internen Unterstützer in den Unternehmen jedoch sehr verschieden ist, sollten diese bei deren Auswahl und Qualifizierung genau darauf achten, welche Aufgaben diese konkret im Betriebsalltag haben und welches Persönlichkeits- und Kompetenzprofil sie folglich brauchen. Denn häufig verhält es sich zum Beispiel bei den Change-Unterstützern, die auf der operativen Ebene von Unternehmen arbeiten, wie folgt: Sie müssen ihren Kollegen nicht nur das für ihre Alltagsarbeit nötige Fach- und Methodenwissen vermitteln, sondern diese auch beim Umsetzen der Maßnahmen im Betriebsalltag unterstützen. Sie müssen also eine Mischung aus Fach- und Verhaltenstrainern sowie Changecoachs, -beratern und -managern sein.

Hier genau liegt der Vorzug einer firmeninternen Weiterbildung zum „Change-Unterstützer“. Ihr Design kann voll auf den Bedarf des Unternehmens und der Mitarbeiter, die die Weiterbildung durchlaufen, abgestimmt werden.

Welche Lernkultur wollen wir künftig haben?

Ein weiteres Plus firmeninterner Weiterbildungen ist: Ihr Design kann ganz auf die Lernkultur bezogen werden, die das Unternehmen in seiner Organisation etablieren möchte. Dieser Punkt gewinnt an Bedeutung, weil immer mehr Unternehmen aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und der Tatsache, dass ihre Mitarbeiter vermehrt im Homeoffice arbeiten, im Rahmen der New-Work-Debatte auch ihre aktuellen Weiterbildungs- und Personalentwicklungskonzepte überdenken und neue, zukunftsweisende Wege im Bereich Mitarbeiterqualifizierung beschreiten möchten. Deshalb empfiehlt es sich nicht selten, die Ausbildung so zu konzipieren, dass diese zum Beispiel aufgrund der in ihr realisierten Verknüpfung von Präsenz- und Online-Lernen sowie des in ihr praktizierten Lernens in Projekten und aus reflektierter Erfahrung einen Modellcharakter für das künftige Lernen in der Organisation hat.



Der Autor:

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

✉ kraus@wissensmanagement.net

