



Viele Mittelständler erwägen die Kompetenzen ihrer Führungskräfte in Sachen Changemanagement und Strategieumsetzung zu erhöhen, statt externe Berater zu engagieren

Foto: Franz Pfluegl/fotolia.de

## Mitarbeiter zu Beratern ihrer Kollegen ausbilden

Die Märkte der meisten Unternehmen verändern sich immer schneller. Also müssen sie in kürzeren Zeitabständen ihre Strategien überdenken. Hieraus resultiert ein enormer Change- und Lernbedarf. Diesen zu bewältigen, fällt vielen Mittelständlern schwer – auch weil die Innovationsprojekte meist parallel zum Tagesgeschäft zu stemmen sind.

**D**as verursacht eine Mehrbelastung der gesamten Organisation. Die Folge: Die Mitarbeiter stoßen häufiger an ihre Belastungsgrenzen. Entsprechend groß ist die Gefahr, dass sie ausbrennen. Deshalb fragen sich viele Mittelständler: Wie können wir unsere Leistungsträger entlasten und zugleich unsere Innovationsgeschwindigkeit erhöhen?

Der klassische Weg, um Mitarbeiter und Bereiche bei Veränderungsvorhaben zu unterstützen, ist das Engagieren externer Berater. Heute ist der Changebedarf aber oft so groß, dass er mit externen Consultants alleine zeit-

nah nicht mehr gedeckt werden kann. Weitere Nachteile externer Berater sind:

- ihr Dauereinsatz ist teuer,
- sie kennen die Kultur und Arbeitsabläufe in der Organisation nicht,
- sie sind nicht in der Organisation verankert,
- sie sind bei akuten Problemen (oft) nicht sofort erreichbar.

### Auf die eigene Kompetenz bauen

Deshalb erwägen viele Mittelständler statt regelmäßig externe Berater zu engagieren, die Kompetenz ihrer Führungskräfte in Sa-

chen Changemanagement und Strategieumsetzung zu erhöhen. Und einige Unternehmen bilden inzwischen bereits ausgewählte Führungskräfte und erfahrene Mitarbeiter zu Changeberatern aus, die

- das Management beim Weiterentwickeln der Strategie unterstützen,
- die erforderlichen Konzepte für das Umsetzen der strategischen Entscheidungen entwerfen,
- die Führungskräfte bei der Strategieumsetzung in ihren Bereichen unterstützen und
- das Gesamtprojekt steuern.

Das war und ist eine kluge Entscheidung, denn

# PANORAMA

hierdurch steigt die Kompetenz der Organisation in Sachen Strategieumsetzung. Zudem erhöht sich die Sicherheit bei der Strategieumsetzung auf der operativen Ebene.

## Die Unterstützer auf ihre Aufgaben vorbereiten

Damit die ausgewählten Mitarbeiter ihre Funktion als (Part- oder Fulltime-)Berater erfüllen können, müssen sie Strategieumsetzungs- und Veränderungsprozesse planen und gestalten können. Dieses Know-how und Können gilt es den Mitarbeitern in einer Beraterausbildung zu vermitteln. Diese muss ein anderes Design als eine Ausbildung für externe Berater haben. Denn firmeninterne Berater operieren stets im Spannungsfeld, einerseits Unterstützer der Unternehmensführung und andererseits Unterstützer der Führungskräfte und Mitarbeiter zu sein. Also benötigen sie auch das erforderliche Standing, um in dieser Zwitterrolle souverän zu agieren.

Entsprechend sollte die Beraterausbildung konzipiert sein. Sie sollte den Teilnehmer

unter anderem das erforderliche Know-how vermitteln, wie

- Veränderungsprozesse in sozialen Systemen wie Unternehmen und bei Personen verlaufen,
- mit welchen Problemen man in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses rechnen muss und
- wie die betroffenen Personen und Bereiche als Mitstreiter gewonnen werden können und die Veränderungsenergie hoch gehalten werden kann.

Die angehenden Berater müssen aber auch die erforderlichen Tools kennen, um zum Beispiel

- strategische Ziele auf die Bereichs- und Mitarbeiterebene herunter zu brechen,
- Maßnahmenpläne für deren Umsetzung zu entwerfen,
- die Umsetzung zu steuern sowie
- die Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Umsetzung im Betriebsalltag zu coachen.

## Entwicklung erfordert Zeit

Diese Kompetenzen zu entwickeln, erfordert Zeit. Deshalb sollte die Ausbildung modular

aufgebaut sein. Das hat den Vorteil: Nach den Modulen können die gelernten Inhalte in der Praxis ausprobiert und eingeübt werden. Im folgenden Baustein kann dann reflektiert werden: Was hat sich in der Praxis (nicht) bewährt? Wo tauchten Schwierigkeiten auf? Und wo wäre eventuell ein verändertes Vorgehen sinnvoll?

## Der Autor



Hubert Hölzl  
Beratungsunternehmen  
Hölzl & Partner  
Telefon: 08382 5042814  
mail@fuehrungstrainer.net  
www.fuehrungstrainer.net