1 Die Consultants

Vor allem in größeren Organisationen werden immer wieder Berater zu Hilfe gerufen, um mit Analysen und Konzepten die eigenen Entscheidungen abzusichern. Dies mit dem Ziel der Manager, keine eigenen Fehler zu machen und sich hinter den Dossiers der Berater verstecken zu können. Wenn nämlich die Entscheidung falsch war, kann man immer sagen, dass dies ja auf der Analyse der Berater beruht, respektive von ihnen genauso gesehen wurde. Aber eigentlich bräuchte es diese nicht. Man hat ja ein Team von internen Spezialisten und Fachleuten und auch junge Mitarbeitende, die neuen Wind und neue Ideen mitbringen würden, nutzt diese aber nicht wirklich.

Deshalb möchte ich mich zu Beginn des Buches im folgenden Kapitel mit den Consultants auseinandersetzen und aufzeigen, wie sinn- oder nicht sinnvoll ihr Einsatz für Unternehmen sein kann …

Kennen Sie Berater? Vermutlich zur Genüge, denn wir alle haben schon Menschen erlebt, die diesen Titel im Namen tragen, doch nicht alle haben ihn verdient. Vor einiger Zeit habe ich einen Spruch gehört, der eine schöne Erläuterung dafür gibt, was ein Berater ist: Ein Berater kennt das ganze Kamasutra, hat aber keinen Partner. Oft werden in kritischen Phasen oder wenn Entscheidungen getroffen werden sollen, die eine gewisse Tragweite haben, Berater hinzugezogen. In den wenigsten Fällen sind diese beraterbasierten Entscheidungen aber besser und vor allem nicht fundierter als diejenigen, die durch das Wissen, das in der Organisation eigentlich schon vorhanden ist, getroffen wurden.

»Sollen wir die uns angebotene Technologie, die eigentlich in unser Portfolio passt, kaufen oder ist das Risiko zu hoch?« Vor einigen Jahren stellte sich diese Frage – erneut – wieder einmal im Konzern. Eigentlich war das Investitionsvolumen überschaubar und das Risiko für die Organisation gering, aber keiner der Verantwortlichen wollte die Entscheidung treffen und sich damit

COPYRIGHTED MATERIAL

exponieren. Um jedoch die Entscheidung, die getroffen werden musste, auch bei einem Scheitern des Projektes rechtfertigen zu können, wurde schnell eine der großen Beratungsfirmen dazu angefragt, ob sie eine entsprechende Analyse machen könnte. Wenige Tage später tauchten hochmotivierte Jungakademiker im Hauptsitz auf.

Ich habe diese Art von Menschen immer gerne als Pinguine bezeichnet – dunkler Anzug, weißes Hemd, rote Krawatte und randlose Brille. Im Hintergrund agierte, souverän und die wichtigen Kontakte pflegend, der Partner. Die Herbeigerufenen erstellten dann eine sehr umfangreiche Analyse der Technologie, des Marktes (den sie eigentlich gar nicht wirklich kannten) sowie der Chancen und Risiken der Akquisition. Bei dieser Analyse wurden nur sehr wenige Mitarbeiter aus der Organisation eingebunden. Anstatt vorhandenes Know-how einzubeziehen, war es ihnen vor allem wichtig, engen Kontakt zum Topmanagement zu halten, damit sich im abschließenden Bericht auf jeden Fall berücksichtigt fand, was alle C-Level-Beteiligten gerne hätten.

Mit diesem Dossier ging es dann ins Board, um sich die Zustimmung abzuholen. Auch hier wurde das von der so renommierten Beratungsfirma erstellte Dossier nicht hinterfragt und einstimmig angenommen. Danach ging es an die konkrete Umsetzung. Ohne Wenn und Aber wurde genau das umgesetzt, was von den Beratern vorgeschlagen worden war. Die eigenen Spezialisten und Know-how-Träger innerhalb der Organisation wurden zu keinem Zeitpunkt einbezogen oder nach ihrer Meinung gefragt. Vielleicht hatte man Angst, dass sie ein »Non-Invented-Here«-Syndrom haben oder aber der ganzen Sache aus logischen Gründen kritisch gegenüberstehen könnten. Das Gefühl könnte in solchen Fällen entstehen, dass gar kein Wert auf die hauseigene Expertise gelegt wird. Oder vielleicht realisierte das Management gar nicht, dass die Expertise eigentlich im Haus vorhanden war.

Ich habe immer wieder den Eindruck, dass bei Firmen auf die interne Expertise kein Wert gelegt wird oder man dieser nicht

vertraut. Lieber nimmt man eine externe Beratungsfirma, die einem dann sagt, was man ja eigentlich schon weiß!

Also wurde an der ganzen Organisation vorbei und basierend auf dem Papier der sehr klugen, jedoch vollkommen unerfahrenen Juniors einer Consultingfirma eine Entscheidung getroffen und umgesetzt. Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Natürlich haben diese Talente eine hervorragende Ausbildung genossen und sind wahre Arbeitstiere, aber das ersetzt oder kompensiert doch auf keinen Fall die langjährige Fachexpertise von Menschen, die täglich in dem Unternehmen, das eine Entscheidung zu treffen hat, ein und aus gehen. Initial führte diese Art der Entscheidungsfindung also bei den internen Spezialisten zu Kopfschütteln und Unverständnis.

Doch damit nicht genug, denn je länger das Projekt lief, umso mehr schlich sich ein passiver Widerstand in der Organisation dagegen ein. Es fanden sich immer weitere und neue Argumente, warum dieses Projekt nicht funktionieren könne. Auch führte der Widerstand zu deutlichen Projektverzögerungen, was wiederum als Argument dafür galt, das Projekt totzureden. Und schlussendlich blieb es nicht bei Worten: Das Projekt stagnierte mehr und mehr, bis es zum völligen Stillstand kam und als Misserfolg abgeschrieben wurde. Das Management hatte mit diesem Ergebnis aber kein wirkliches Problem, da man ja eine renommierte Consultingfirma für eine unabhängige Analyse zurate gezogen hatte und diese alles in ihrer Macht Stehende getan hatte, um die Risiken zu analysieren und das Projekt zu durchleuchten. War die Kommunikation zwischen Management und Consultants am Anfang noch enthusiastisch und vollumfänglich gewesen, so reduzierte sich auch dies über die Zeit und das Ende und damit Scheitern des Projektes wurde gar nicht mehr kommuniziert, sondern man hoffte, dass einfach niemand mehr nachfragen würde, was aus den vielen Stunden Analyse und den zahlreichen Maßnahmenplänen geworden war.

Neben dem tiefen Frust durch die fehlende Einbindung der Organisation tat diese immer schwächer werdende Kommunikation ihr Übriges, um den »Gesamtfrustlevel« auf die Spitze zu treiben.

Dies ist nur eine Geschichte von vielen, die täglich in Unternehmen aller Art und Größe wieder und wieder passieren. Je öfter so etwas stattfindet, umso mehr entfernt sich das Management von der Organisation. Eine solche mangelnde Kommunikation lässt sich mit einer Fußballmannschaft vergleichen. Wenn der Kontakt zwischen Team und Trainer nicht mehr besteht, respektive wenn die Mannschaft nicht mehr versteht, was der Trainer von ihr will, dann wird nicht das Team ausgetauscht, sondern der Trainer! Dann wird oftmals ein Trainer geholt, der bekannt dafür ist, einen guten Kontakt zum Team zu haben und das Maximum aus jedem Einzelnen herauszuholen.

Allen, nicht nur dem Trainer, ist bewusst: Das Ziel muss jedem im Team klar sein und die Arbeit jedes Einzelnen trägt dazu bei, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Der Trainer allein kann kein Spiel gewinnen – er braucht die Fachleute: den Libero, die Verteidigung, den Torwart, die Stürmer. Gehen Sie doch mal voran und trauen Sie den eigenen Fachkräften etwas zu. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, zu beweisen, dass sie die gesteckten Ziele allein oder im Team erfolgreich realisieren können.

»In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst.«

Augustinus Aurelis

Warum um Himmels Willen vertraut das Management mehr auf externe Berater als auf die eigenen Fachleute innerhalb der Organisation? Es ist doch keine schwere Aufgabe, ein kleines Team von internen Fachleuten zusammenzustellen, das sich das Thema sehr genau ansieht und die Aufgabe hat, eine Entscheidungsgrundlage für das Management und das Board auszuarbeiten.

Natürlich werden die Mitarbeitenden eine sehr gründliche Arbeit leisten und man muss als Manager sicherstellen, dass die Angst vor Fehlern nicht im Vordergrund der Arbeit steht, sondern dass diese Arbeit sehr geschätzt wird und die Mitarbeitenden DIE Spezialisten zu dem Thema sind, auf die man gerne hören möchte. Einziger Nachteil hierbei ist, dass man dann das Risiko eines Fehlers nicht wegschieben kann, sondern als Manager zeigen muss, dass Fehler zum Geschäft nun mal dazugehören. Wie sagte Oliver Kahn einmal: »Eier, wir brauchen Eier!«

Wenn die Angst vor Fehlern schon von ganz oben vorgelebt wird, dann kann man in einer Organisation keine bahnbrechenden Erfindungen machen und die Innovation bleibt auf der Strecke. Niemand wird sich trauen, Neues auszuprobieren und verrückte Ideen zu verfolgen, da Impulsgeber und Ideengeber immer damit rechnen müssen, für etwaige Fehler bestraft oder zumindest verbal angegangen zu werden. Ein souveräner Umgang mit Kritik innerhalb der ganzen Organisation ist eines der Schlüsselthemen, wie man Innovation, aber auch ganz allgemein komplexe Entwicklungen unterstützen und zum Ziel bringen kann. Gehen Sie doch einfach mal zusammen ein Bier trinken und feiern Sie gemeinsam das »FuckUp«, das Ihnen und Ihrem Team passiert ist. Nehmen Sie das Gelernte mit und versuchen Sie es noch einmal, dann wird es schon klappen. Sicher ist: Die Fehler, die Sie beim ersten Anlauf gemacht haben, werden Sie nicht noch einmal machen! Wir alle wollen und können aus unseren Fehlern lernen. Und das ist gut so.

Es gibt immer wieder Aspekte und Informationen, die für eine Entscheidung relevant sind, aber vom Vorgesetzten nicht in das Team kommuniziert werden. Sei es, weil der Chef dies nicht konnte oder nicht wollte oder schlicht vergessen respektive die Notwendigkeit der Weitergabe nicht erkannt hat! Um diesbezüglich Klarheit zu erhalten, wäre eine Feedback-Kultur hilfreich, in der die Mitarbeitenden, die die Entscheidung nicht nachvollziehen können, das Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen können.

Der Vorgesetzte sollte dann offen darüber reden, warum die Entscheidung so getroffen wurde. Er sollte aber auch kommunizieren, wenn es diesbezüglich Aspekte gibt, die er nicht mit dem Team teilen kann oder will. Die Mitarbeitenden müssen diese Tatsache dann respektieren, da eine Firma keine Basisdemokratie ist, in der alle immer auf dem gleichen Wissensstand sind. Doch allein die Diskussion und der damit verbundene Informationsaustausch hilft allen Beteiligten, Entscheidungen nachvollziehen zu können und mitzutragen. Genau hier liegt ein Problem der Consultants, da sie in der Regel dem Management zur Seite stehen und oft die Informationspolitik und Kommunikation hin zu den Mitarbeitenden von ihnen und auch dem Management vergessen wird.

Eine Organisation sollte ein System der aktiven Einbindung von Mitarbeitenden oder Gruppen von Mitarbeitenden fördern und etablieren. Schon vor einigen Jahren hat Eckes-Granini (EG) Mitarbeitenden die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten und für flexible Arbeitszeitmodelle geschaffen. Mit der im Jahr 2020 eingeführten »FlexWork@EG« Policy wurde dort der Rahmen zum mobilen Arbeiten definiert. Das Feedback der EG-Mitarbeitenden hat gezeigt, dass sie die Mischung aus mobilem Arbeiten und Office-Präsenz und die damit verbundene Flexibilität sehr schätzen. Um den Wünschen der EG-Mitarbeitenden für eine ausgewogene Mischung aus Arbeit im Büro und Arbeiten im Homeoffice gerecht zu werden, haben Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten damals in einer zukunftsorientierten Betriebsvereinbarung geregelt. Sie trat per September 2021 in Kraft und schreibt fest, dass Mitarbeitende in Vollzeit an mindestens zwei Wochentagen und in Teilzeit mindestens 40 Prozent der individuellen Arbeitszeit mobil arbeiten dürfen, sofern die Tätigkeit es erlaubt und eine Anwesenheit im Büro nicht erforderlich ist.

Alexander Gerber, Direktor für Personalwesen und Organisationsentwicklung bei EG, sagt dazu: »Wir möchten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Teams einen guten Mittelweg zwischen dem Arbeiten im Büro und mobilem Arbeiten mit

flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen und in dieser Hinsicht Planungssicherheit bieten. Uns ist wichtig, dass der regelmäßige persönliche Austausch vor Ort und der Zusammenhalt in den Teams gewährleistet bleiben. Hierbei vertrauen wir auf ihre Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit.«[3]

Die gesamte Transformation bei EG begann allerdings schon viel früher. Heribert Gathof, der Chef von EG, sagte, als die zahlreichen Maßnahmen ausgearbeitet werden sollten: »Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind viel klüger, als Chefs dies oftmals glauben.[4]« Basierend auf dieser Aussage lud er Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Teilen der Organisation ein, am Strategieprozess mitzuwirken und auch Investitionsentscheidungen in Millionenhöhe mitzutragen. Ein interdisziplinäres Team aus allen Hierarchieebenen wurde zusammengestellt und erarbeitete den Fünfjahresplan. Dabei entstanden zahlreiche Ideen, die das Management nicht gesehen hatte. Doch nicht nur das – durch die frühzeitige Einbindung aller Beteiligten stand und steht die gesamte Belegschaft hinter dieser Strategie und auch die Zahlen sprechen eine klare Sprache. Das Umsatzwachstum lag in den Jahren nach dem Start des Strategieprozesses bei bis zu 70 Prozent[5].

EG wurde zudem 2022 vom Top Employers Institute als hervorragender Arbeitgeber ausgezeichnet. Die Auszeichnung belegt, dass das Unternehmen die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter adressiert und ihnen Raum für persönliche und berufliche Entwicklung bietet. Dazu gehören moderne Prozesse und Tools, flexible Arbeitszeitmodelle, regelmäßige Fortbildungsangebote und spannende Karrieremöglichkeiten ebenso wie konkrete

3 **Alexander Gerber**, Zukunftsorientierter Rahmen: Eckes-Granini vereinbart Anspruch auf mobile Arbeit: https://www.merkur.de/leben/presseportal-sti824347/zukunftsorientierter-rahmeneckes-granini-vereinbart-anspruch-auf-mobile-arbeit-90950321.html (30.08.2021)

4 **Heribert Gathof**, Das Geheimnis gelungener Führungskulturen: https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/das-geheimnis-gelungener-fuehrungskulturen/ (09.03.2016)

5 **Sebastian Purps-Pardigol**, Führen mit Hirn – Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern, Campus Verlag 2015, 978-3-593-50339-4

Führungsleitlinien und daraus resultierendes Führungshandeln. All dies wird durch die gesamte Organisation hindurch vom Topmanagement gelebt. Dies ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie man in einer agilen und anpassungsfähigen Organisation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingeht und zur Mitwirkung einlädt; und das alles, ohne die Entscheidungen Beratungsunternehmen zu überlassen.

Mein Tipp:

Versuchen Sie doch als Manager, die Mitarbeitenden an einem kleineren, abgeschlossenen Projekt teilhaben zu lassen, das Sie eigentlich an einen Consultant vergeben wollen, und geben Sie ihnen Freiräume. Vielleicht nehmen Sie am Anfang auch ein Projekt, das nicht zu kritisch oder wichtig ist! Probieren Sie, nicht zu beeinflussen oder das Ganze zu eng zu kontrollieren, damit sich die Mitarbeitenden wirklich mal entfalten können. Wichtig dabei ist auch, dass es keine Sanktionen bei Fehlern gibt. Es muss von Anfang an klargestellt sein, dass Fehler passieren können und okay sind! Und dann schauen Sie einfach mal, was passiert und wie sich die einzelnen Teammitglieder verhalten und entwickeln – Sie werden erstaunt sein!

Der Spaß an der Arbeit und die Motivation steigen, die Produktivität wird besser und insgesamt merkt man einen positiven Schub in der Zusammenarbeit als Team!

Als Mitarbeitender würde ich einem Chef genau solch ein Projekt einmal als Versuchsballon vorschlagen. Was hat er oder sie schon zu verlieren beziehungsweise warum sollte er oder sie sich nicht einmal auf solch ein Abenteuer einlassen – probieren Sie es einfach und machen Sie den Vorschlag an das Management.