



Heinrich Keßler

Interne Beratung.

Das Dokument diente als Projektskizze und Organisationsbeispiel zur Entscheidungsvorbereitung zur Einführung einer internen Beratung für eine Organisationseinheit.

Die Originaldokumente des Autors aus den Jahren 1991 und 1992 wurde am 31.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Konzept für eine interne Beratung von Organisationseinheiten.

Die Umgestaltungen des Unternehmens erfordert von den leitenden Personen und Führungskräften, die dazu erforderlichen Schritte zu erkennen, zu planen, zu veranlassen und bezüglich ihrer Wirksamkeit zu überwachen. Dazu suchen und benötigen Manche Rat, Beratung, methodische oder prozessuale Unterstützung.

Dies kann und soll die interne Beratung leisten.

Das ist zum Start notwendig und ausreichend:

- 1) Eine kritische und wohlwollende Prüfung der Grundkonzeption.
- 2) Die Berücksichtigung der Konzeption bei den aktuellen Strukturdiskussionen.
- 3) Startfreigabe, damit die interne Beratung anlaufen kann. (Die Nachfrage besteht und entsteht mit dem Angebot.)
- 4) Festlegung, wann und wie die interne Beratung an den Unternehmer direkt berichtet und ihn unterrichtet.
- 5) Information der leitenden Führungskräfte der Organisationseinheiten über den Service.



Gliederung der Konzeption vom 22. Mai 1992

1. Hintergrund und Anlass des Konzeptes "Interne Beratung"
2. Günstige Werthaltung der intern beratenden Personen
3. Ziele der Internen-Beratung
4. Leistungen der Internen Beratung
5. Organisation der Internen Beratung
6. Verantwortungen bei der Internen Beratung
7. Schnittstellen/Kooperationsfelder der Internen Beratung
8. Wirtschaftlichkeit der Internen Beratung
9. Nutzen der Internen Beratung
10. Erforderliche Investitionen
11. Start der Internen Beratung

Konzeptidee:

Zur Realisation der Unternehmenskonzepte und der flacheren Hierarchie werden die leitenden Führungskräfte und andere Verantwortliche auf Beratungen und Unterstützungen zurückgreifen. Die Interne Beratung stellt hierzu vorhandenes firmeninternes Know-How zur Verfügung.

Die Interne Beratung wird bei VV eingerichtet.

Die Interne Beratung trägt sich über Leistungsvereinbarungen selbst und reduziert Aufwendungen für ansonsten erforderliche Beratungen durch Externe.



01. Hintergrund und Anlass des Konzeptes "Interne Beratung":

Hintergrund:

In Gesprächen mit Führungskräften, bei Beratungen und Workshops wurde zunehmend deutlich, dass sich die Menschen im Unternehmen intensiv auf die Umgestaltung der Unternehmung auf eine flachere Hierarchie vorbereiten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die innere Bereitschaft zur Umgestaltung alleine nicht ausreicht.

Immer wieder sprachen die Personen von den Neuerungen, die die Umgestaltungen mit sich bringen werden und dass dabei Entscheidungen und Verhaltensweisen abgefordert würden, auf die sie oftmals nicht genügend vorbereitet seien. Je höher die Verantwortlichkeit, sprich Bereitschaft zur Umgestaltung und Neuausrichtung des eigenen Bereiches, um so drängender sind die Fragen:

- "Wie geht man eine solche Aufgabe an?"
- "Wie gewinne ich meine Kollegen und Mitarbeiter?"
- "Welche Prioritäten muß/kann ich setzen?"
- "Wie ist über einen ersten Tages-Erfolg hinaus, sprich Papier-Konzeption, eine wirtschaftliche Langfrist-Konzeption realisierbar?"
- "Wie entwickle ich die zweckmäßigen Regelungs- und Steuerungsinstrumente?" "Wie gestalte ich die Zusammenarbeit und die Beziehungen zu den über-, unter-, vor- und nachgelagerten Bereiche im Sinne einer Langfrist-Kooperation?" und viele andere Fragen mehr.

Antworten auf diese Fragen wurden nur von Externen, nicht aber von Internen erwartet. Bei der Suche nach Externen, die kompetente Berater sein könnten, wurde schnell deutlich, dass auch die externen Kompetenzen dünn gesät sind und dem gegebenen Anspruch nicht oder nur teilweise entsprechen. Die Beratungen, die ich insbesondere in den Jahren 1990-1992 durchführen konnte, ermutigten mich durch ihre Ergebnisse, mich auf die Center-Konzeption und die damit zusammenhängenden Beratungsbedarfe zu konzentrieren.

Anlass

Im Rahmen der Neukonzeption des Unternehmens werden Leistungen und Strukturen neu überdacht und geformt. Der jetzige Startschuss ist der Anlass, die internen Beratungsleistungen für Center zu bündeln und dort anzusiedeln, wo einerseits genügend persönliche und strukturelle Unabhängigkeit gesichert werden kann und andererseits die Professionalität der Beratung eher erwartet wird.



02. Günstige Werthaltungen von intern beratenden Personen

1. Loyalität zum Unternehmen
 Insbesondere zu den Unternehmenszielen
2. Professionalität
3. Unabhängigkeit
 Freiheit des Handelns und Entscheidens
4. Souveränität
 Innere Unabhängigkeit
5. Integrität
6. Zukunftsorientierung
7. Ethik und Moral
 Soziale, ökonomische und gesellschaftliche Effizienz verbinden.



03. Prinzipien

- Hilfe zur Selbsthilfe geben.
- Induzierung (Veranlassung) von Entwicklungsimpulsen durch Kontrastierungen.
- Entwicklung, Stärkung und Erhaltung der Eigenimpulse der beratenen Personen zur Entwicklung.
- Konfrontation von Passivität:
- Nichts tun, was die Klienten (die beratenen Personen und Organisationseinheiten) selbst tun können.
- Entwicklung von Bewusstheit und Annahme der Verantwortung für die Folgen von Tun und Unterlassen.
- Netzwerkarbeit.
- Gesamtbetrachtung:
 - Das Teil und das Ganze (Unternehmen)
 - Systemisch denken und handeln.



04. Ziele der Interne Beratung:

Ziele sind die Entwicklung, Findung und Realisation geeigneter Wege zur Verwirklichung der Ziele des Unternehmens:

- A) Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig steigern,
- B) Kundenwünsche bestmöglich erfüllen,
- C) Umweltverträglichkeit forcieren

durch

1. Beratung der Führungskräfte, insbesondere Leiter der Organisationseinheiten und
2. Beratung der Organisationseinheiten, insbesondere jene, die „sich rechnen müssen
3. Beratung der Verantwortlichen für die Neugestaltung der Zusammenarbeit in und zwischen organisatorischen Einheiten, insbesondere von eigenständigen Gliederungen (Werke, Filialen, Niederlassungen), der Zentrale und den Stäben

bei der

- a) Unterstützung der Kundenorientierung,
- b) Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns,
- c) Reduktion der Komplexität,
- d) Stärkung der Eigenverantwortlichkeit,
- e) Erhöhung der Flexibilität,
- f) Förderung der Vertrauensorganisation.



05. Leistungen der Interne Beratung

- I. Methodische Beratung und Praxisbegleitung der Führungskräfte und der organisatorischen Einheiten.

bei der

1. Bestandsaufnahme der Ausgangssituation
2. Analyse
3. Diagnose
4. Zielklärung
5. Entscheidung
6. Ermittlung realistischer Lösungen
7. Realisation der Lösungen

im Sinne der Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, sowohl

auf der Ebene der Inhalte, Realitäten	(Expertenberatung)
auf der Ebene des Vorgehens	(Methodenberatung, Prozessberatung)
auf der Ebene der Zusammenarbeit innerhalb der Einheiten	(Bereichsentwicklung)
auf der Ebene der Zusammenarbeit zwischen den Einheiten	(Organisationsentwicklung)
auf der Ebene der überbetrieblichen Zusammenarbeit	(Unternehmensentwicklung)

- II. Koordination und Integration der Beratungen durch die verschiedenen internen und externen Berater und Experten.

Strategieberatung	Vision Mission Leitbilder Ziele
Prozessberatung	Vorgehensplanung Taktik Design Methodik
Projektberatung	Projektentwurf / Design, -Planung Projektstrategie Projektorganisation Projektsteuerung Projektcontrolling



Projekt-/ Prozesserneuerung

Identifikation von Entwicklungsbedarfen und Potenzialen

Bereichsentwicklungsprogramme
Interne Strukturprozesse
Interne Organisationsprozesse
Führungspfezionalisierung

Identifikation von Bildungsbedarfen

personenbezogen
Funktionsbezogen

Personen-/ Funktionsbezogene Beratung

Coaching / Supervision / Reflektor
Kompetenzentwicklung

III. Exklusive Leistungen der intern beratenden Personen:

- Prozesscontrolling
- Unterstützung der Führungskräfte und Organisationsbereiche bei der Umsetzung der Pläne, Strategien und Projekte
- Kooperative Beratung mit interdisziplinär zusammengesetzten Teams aus internen und externen Beratern.



06. Organisation der Internen Beratung

1. Struktur-Organisation

Leiter der Beratung: NN

Leiter der Strategieberatung: NN

Sekretariat: NN

2. Erweiterung projektabhängig (Beratungsprojekte):

Führungsberatung: NN

Experten / Fachberatung: NN

Betriebswirtschaftliche Beratung: NN

Bereichsentwicklungs-Beratung: NN

Organisationsentwicklung-Beratung: NN

Unternehmensentwicklungs-Beratung: NN



3. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen:

Center-Leitung:	Führung und Koordination der Berater-Teams zur ganzheitlichen Beratung Verpflichtung interner und externer Berater
Strategie-Beratung:	Beratung in Strategie und Taktik beim Vorgehen zur inneren und äußeren Entwicklung der organisatorischen Einheit, Briefing der beteiligten Berater
Führungsberatung:	Persönliche Beratung der Führungskräfte, z.B. bei Führungsinterventionen, Organisations- und Personalentscheidungen
Experten-/Fachberatung:	Beratung durch interne und/oder externe Experten in Sach- und Fachfragen.
Betriebswirtschaftliche Beratung	Beratung in allen Fragen der Center-Gestaltung und -entwicklung, z.B.: <ul style="list-style-type: none">• Sicherung der Existenz durch Nutzenstiftung• Schaffung funktionaler Strukturen (Aufbau- und Ablauf)• Markterschließung, Auftragsbeschaffung• Rationalität des Leistungsprozesses• Vertrieb, Marktsicherung• Minimierung von unerwünschten Leistungsfolgen• Sicherung der Liquidität und der Finanzierung• Verwendung von Ergebnissen
Bereichs-Entwicklungs-Beratung	Schaffung, Pflege und Erhaltung eines förderlichen Klimas zur Leistung im Sinne der Realisation der Unternehmensziele
Organisations-Entwicklungs-Beratung	Schaffung, Pflege und Erhaltung von förderlichen Beziehungen und Vereinbarungen mit über-, unter, vor- und nachgelagerten Bereichen und Funktionen im Sinne einer guten Zusammenarbeit zur Realisation der Unternehmensziele
Unternehmens-Entwicklungs-Beratung	Schaffung Pflege und Erhaltung von förderlichen nationalen und internationalen Kooperationen im Rahmen der Unternehmens-Strategie



07. Verantwortungen bei der Interne Beratung

1. Center-Leiter bzw. Nachfrager der Beratung ist verantwortlich für:

- Ernsthaftigkeit und Zielgerichtetheit der Beratungsnachfrage
- Verfügbarkeit und Verfügungsmacht der erforderlichen Informationen • Annahme, Modifikation oder Ablehnung der Inhalte der Beratung
- (Verantwortung für Tun und Unterlassen bleibt beim Center-Leiter bzw. Nachfrager) • Rahmenbedingungen zu einer wirksamen Beratung
- Steuerungsmittel: Kostentransparenz der Beratung
Beratungskonzeptionen
Beratungskosten werden vom Nachfrager / Besteller bezahlt.

2. Leiter der Internen Beratung ist verantwortlich für:

- Persönliche und angemessene berufliche und betriebliche Unabhängigkeit von sich und den von ihm empfohlenen Beratern und Experten
- Präzisierung von Beratungsnachfragen
- Erarbeitung von Beratungskonzepten
- Rahmenbedingungen für eine wirksame Beratung
- Sorgfalt bei der Auswahl internen oder externer Berater und Experten • Briefing der zu verpflichtenden Berater und Experten
- Vereinbarungen mit den internen und externen Beratern und Experten • Kostendeckung und Deckungsbeitrag der Interne Beratung
- Sicherung des vertraulichen Umganges mit Informationen und Erkenntnissen aus der Beratungsarbeit
- Steuerungsmittel: Zielvereinbarung über Deckungsbeitrag
Berichtswesen nach den Anforderungen an ein strategisches Beratungscontrolling
Feedback der beratenen Personen und organisatorischen Einheiten

3. Berater und Experten sind verantwortlich für:

- Persönliche und angemessene berufliche und betriebliche Unabhängigkeit vom Auftraggeber und/oder Nachfrager/Besteller
- Persönliche Kompetenz für die Durchführung der Beratung
- Fachliche und methodische inhaltliche Kompetenz auf dem angebotenen Beratungsfeld
- Auftragsgemäße Durchführung der Beratung
- Sicherung des vertraulichen Umganges mit Informationen und Erkenntnissen bei der Beratungsarbeit
- Steuerungsmittel: Briefing
Honorar
Auftragssteuerung



08. Schnittstellen/Kooperationsfelder der Internen Beratung

Die Interne Beratung hat folgende Schnittstellen und Anlässe zu Kooperationen:

		Kooperations-Bereiche:
1. Feld:	Strategie-Beratung:	Vorstand, Geschäftsbereiche
2. Feld:	Führungs-Beratung:	Vorstand Personal und Personalabteilungen Bildungswesen
3. Feld:	Experten-Beratung / Fach-Beratung:	Fachbereiche, aus welchen die Experten kommen
4. Feld:	Betriebswirtschaftliche Beratung:	Unternehmensplanung, Finanzen, Controlling, Rechnungswesen, Steuer, Organisation
5. Feld:	Bereichs-Entwicklungs- Beratung:	Bildungswesen
6. Feld:	Organisations- Entwicklungs-Beratung:	Organisationsbereiche, Bildungswesen Personalabteilungen
7. Feld:	Unternehmens- Entwicklungs-Beratung:	Vorstand, Unternehmensplanung Geschäftsbereiche, Stäbe

Die tatsächlichen Schnittstellen ergeben sich aus den jeweiligen Beratungsnachfragen und Beratungsaufträgen. Situativ und temporär sind weitere und/oder andere Schnittstellen und Kooperationsfelder gegeben.



09. Wirtschaftlichkeit der Interne Beratung

Auf der Basis einer Jahresrechnung (Modellrechnung z.B. für das Jahr JJJJ) ergibt sich folgende Wirtschaftlichkeit der Interne Beratung:

1. Personalkosten (3 Stammpersonen)

Für Center-Leiter	DM 150.000	
Betriebswirtschaftliche Beratung	DM 120.000	
Sekretariat	<u>DM 80.000</u>	
	DM 350.000	
+ 70 % Personal-Nebenkosten = rd.	<u>DM 250.000</u>	DM 600.000

2. Raumkosten (2 Büroräume)
ca. 50qm x 300 DM p.A. DM 15.000

3. Sachkosten (Telefon, DV, usw.) DM 10.000,
Reisekosten DM 10.000.- DM 20.000

4. Rundung/Sonstiges (AfA,...) DM 15.000

Gesamt-Jahres-Aufwand DM 650.000

Break-even-point (Kostendeckung von DM 650.000) ist erreicht (2 Leistungsträger):

Bei Markt-Preis von DM 4000,- p.Tag bei	163 berechneten Beratungstagen
Bei Markt-Preis von DM 3500,- p.Tag bei	185 berechneten Beratungstagen
Bei internem Preis von DM 3000,- p.Tag bei	217 berechneten Beratungstagen
Bei "Sonder-Preis" von DM 2500,- p.Tag bei	260 berechneten Beratungstagen

Deckungsbeitrags-Kalkulation (Grundlage für die wirtschaftliche Zielvereinbarung)

Ausgehend von 100 berechenbaren Tagen pro Center-Berater ergeben sich folgende Deckungsbeiträge (also insgesamt 200 Berechnungstage):

	(Marktpreis)	(Marktpreis)	(Interner)	(Sonderpreis)
Tagessatz	4.000,-	3.500,-	3.000,-	2.500,-
Umsatz	800 000	700.000	600.000	500.000
Kosten	<u>650.000</u>	<u>650.000</u>	<u>650.000</u>	<u>650.000</u>
Deckungsbeitrag	<u>150.000</u>	<u>50.000</u>	<u>-50.000</u>	<u>-150.000</u>



10. Nutzen der Internen Beratung

Der Wert des Nutzens der Interne Beratung addiert sich auf rund 1 Mio. DM p.A.

Berechnung:

1. Kostendeckung

Kosten der Interne Beratung	DM 650.000,- p.A.
Erträge der Interne Beratung	<u>DM 800.000,- p.A.</u>
Deckungsbeitrag	DM 150.000,- p.A.

Es besteht kein Anlass, von einem Deckungs-Beitrags-Prinzip und damit von den Marktpreisen abzuweichen.

2. Reduktion Personal

(bzw. andere Verwendung bisher eingesetzter Personalkapazitäten):

1 Person aus dem Bildungswesen
(freie Stelle kann mit weniger qualifizierter Person besetzt werden).

1 Person aus dem Fachbereich
1 Sekretär(in)

(Abbau Personalüberhang)

Wert der Maßnahmen: DM 300.000,- p.A.

3. Know-how wächst dem Unternehmen zu

Wenn kein firmeninternes Beratungsangebot besteht, werden die Führungskräfte und Leiter und andere Betroffene sich die Beratungsleistungen extern einkaufen. Die Kosten hierfür werden ähnlich wie bei der internen Beratung liegen, lediglich mit dem Nachteil, dass der Erkenntnis und Erfahrungsgewinn ebenfalls wie das Geld exportiert wird.

Dieses extern entstehende Know How wird zu anderen Zeitpunkten und Anlässen möglicherweise wieder zurückgekauft.

Schätzwert des Know-How-Gewinnes durch interne Beratung der Center = 1 Mannjahr DM 300.000,- p.A.

4. Reduktion der externen Beratungsaufträge

Die externen Berater benötigen zum Aufbau ausreichender Kenntnisse um das Unternehmen und insbesondere über die Organisation Zeit, die in der Regel als Konzeptionszeit berechnet wird

Bei 30 Beratern a 2 Tagen ergeben sich bei DM 4000,- Tagessatz DM 240.000,- p.A.



11. Erforderliche Investitionen

1. Organisationsveränderungen

Die Interne Beratung ist eine neue innerbetriebliche Leistung. Erforderlich sind deshalb:

- a) Anpassung der Führungsorganisation:
2 Stellen B-Liste
1 Stelle C-Liste
- b) Neue Stellen- und Funktionsbeschreibungen mit entsprechenden Bewertungen
- c) Organisatorische Einrichtung der Interne Beratung:
3 Büros
- d) Erteilung der Vollmachten zur Selbst-Steuerung der Interne Beratung

2. Personalveränderungen

1. Wechsel von Herrn Keßler vom Bildungswesen zur Interne Beratung (Keßler wechselt von C- zur B-Liste)
2. Wechsel von 1 Mitarbeiter vom Fachbereich zur internen Beratung (MA wechselt von C- zur B-Liste)
3. Wechsel von 1 Mitarbeiter(in) zur Interne Beratung (evtl. gleiche Einstufung wie bisher).

4. Sachinvestitionen (einmalig)

Einrichtung von 3 Büros	DM 60.000
Einschl. der erforderlichen DV-Ausstattungen	
Umzugskosten	DM 5.000
Einarbeitung von neuen Mitarbeitern an den bisherigen Arbeitsplätzen der künftigen Center-Beratern	DM 10 000
Unvorhergesehenes	<u>DM 10 000</u>
	<u>DM 85000</u>

5. Folgekosten

keine, die nicht über die Leistungen verdient und damit amortisiert werden



12. Start der Interne Beratung

01. Juli 1992

Startsignal: Auftrag Vorstand (Genehmigung der internen Beratung)

und

Information der Organisationseinheit über die interne Beratung

Anmerkung:

Der Vorschlag beschränkte sich auf die Einführung einer internen Beratung für 1 Organisationseinheit. Entschieden wurde jedoch, die interne Beratung für die gesamte Organisation einzuführen, was auch unverzüglich erfolgte.