


CROSSGO
Innovators of Selfconsulting

#Selfconsulting

Der digitale Pfad
zeitgemäßer
Unternehmensentwicklung



„Zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sollte jedes Unternehmen anerkannte Methoden und Werkzeuge einfach und effizient nutzen können!“

Dipl. Wirt.-Ing. Steffen Hähner &
M.Sc. Oleg Micheev – Geschäftsführer der
Prozessschmiede - Ingenieurgesellschaft mbH

Unternehmensentwicklung bezeichnet im Kontext dieses Whitepapers die bewusste und gezielte Anwendung von Werkzeugen, um am Unternehmen oder dessen Teilbereichen zu arbeiten, um damit den aktuellen und zukünftigen Ansprüchen an Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität, Wertschöpfung und Wertschätzung gerecht zu werden.

Der Digitalisierung der Unternehmensentwicklung richtig begegnen

Unternehmensberater unterstützen Unternehmen seit jeher bei der Weiterentwicklung, akuten Problemlösung und Stärkung der permanenten Wettbewerbsfähigkeit. Durch projektbasierte Beratung werden wertvolle Impulse und Unterstützung von außen eingebracht. Zugleich steigen die Anforderungen an Unternehmen in einer vernetzten Welt stetig an. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit müssen Unternehmen in noch höherem Maße beständig wandlungsfähig sein, profitable Wertschöpfungsketten unterhalten und gleichzeitig wertschätzende Arbeitsumgebungen für Menschen etablieren und pflegen.

WANDLUNGS- UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT SIND ZU EINER DAUERHAFTEN AUFGABE GEWORDEN UND NICHT MEHR NUR EINE LEERE WORTHÜLSE DES LETZTEN STRATEGIEWORKSHOPS.

Um die beschriebenen Anforderungen an die eigene Unternehmensentwicklung zielgerichtet, profitabel und nachhaltig umsetzen zu können, benötigen Belegschaften und Entscheider dringender denn je den direkten Zugriff auf Werkzeuge und Methoden der Unternehmensentwicklung. Werkzeuge müssen sofort verfügbar und einsetzbar sein. Einfachster Zugang und maximaler Nutzen bei minimalem Zeitaufwand ist das digitale Gebot der Stunde.

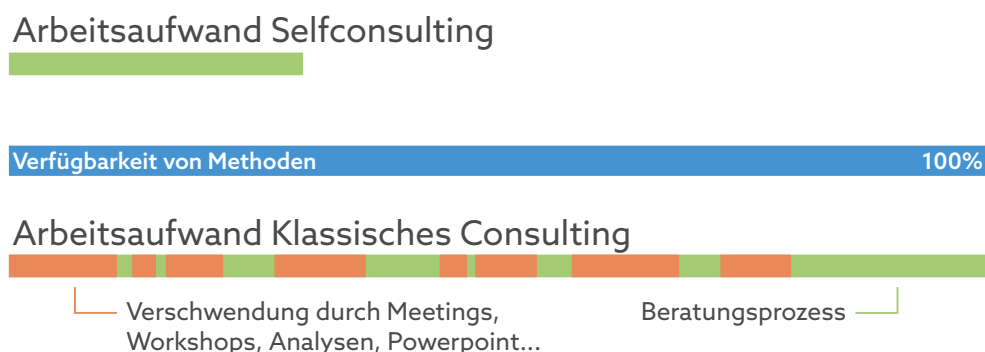
On demand als Normalzustand einer vernetzten Arbeitswelt

Die Zugangsmöglichkeiten zu Werkzeugen (Methoden und Techniken) der Unternehmensentwicklung, umgangssprachlich „Beraterknowhow“ genannt, haben sich für Unternehmen in unserer digitalen Arbeitswelt stark erweitert.

Der technologische Fortschritt durch die Digitalisierung erlaubt es Unternehmen nicht mehr nur auf traditionelle Formen des projektbasierten Einkaufs von speziellem Beraterknowhow zu setzen, sondern diese Werkzeuge einfach und selbstständig für die sofortige praktische Anwendung im gesamten Unternehmen vereinheitlicht digital gestützt, zu beschaffen sowie punktgenau und verschwendungsarm bereitzustellen.

DER ZUGRIFF AUF DIESES SEIT JAHRZEHNTE GESAMMELTE KNOWHOW IST FÜR UNTERNEHMEN DAMIT ON DEMAND MÖGLICH. FRÜHER NOTWENDIGE AUSBILDUNGEN ODER TRAININGS FÜR EINZELNE WERKZEUGE ENTFALLEN AUFGRUND DES EINSATZES MODERNSTER DATENBASIERTER DIDAKTIK.

Starke und leistungsorientierte Belegschaften werden so „auf Knopfdruck“ in die Lage versetzt, hochspezielles Fachwissen von Beratern, Trainern und Coaches selbst anzuwenden. Dieser Fortschritt senkt die Kosten, steigert die Flexibilität der Organisation, erhöht die Akzeptanz des Personals und sichert die Nachhaltigkeit der praktischen Anwendung von Werkzeugen.



Unternehmen und Mitarbeiter sind bereit

Doch wie können Unternehmen und Menschen für diese digitale Art der „Selbstberatung“ vorbereitet und ausgerüstet werden? Die Befähigung der Belegschaften, bestehend aus „digital Eingeborenen“ (Digital Natives), ist ganz selbstverständlich vorhanden. In unserem Alltag ist es Normalität, den individuellen Bedürfnissen entsprechend Informationen oder Unterstützung online abzurufen oder zu teilen. Dies jederzeit und ortsunabhängig.

Bestehende Arbeits- und Organisationsstrukturen setzen „Selbstberatung“ einfach um, weil Mitarbeiter und Führungskräfte die gewohnten Vorgehensweisen der digitalen Welt auf die praktische Anwendung von Beraterknowhow übertragen.

Sich online zu informieren und praktische Anleitung zu holen kennt jeder, der ein privates Heimwerkerprojekt umsetzt oder Bedienungsanleitungen für Geräte recherchiert. Hier setzt der technologische Fortschritt des „Selfconsultings“ an, um Unternehmen die notwendige Hilfe zur Selbsthilfe just in time verfügbar zu machen.



DIE NÖTIGEN VORAUSSETZUNGEN FÜR SELFCONSULTING VON SEITEN DER UNTERNEHMEN EXISTIEREN. WER KENNT EIN UNTERNEHMEN BESSER ALS DIE EIGENEN MITARBEITER UND MITARBEITERINNEN? SIE SIND DIE WAHREN EXPERTEN, WENN ES UM DIE EIGENE ORGANISATION GEHT.

Digitalstrategie als Unternehmen erweitern

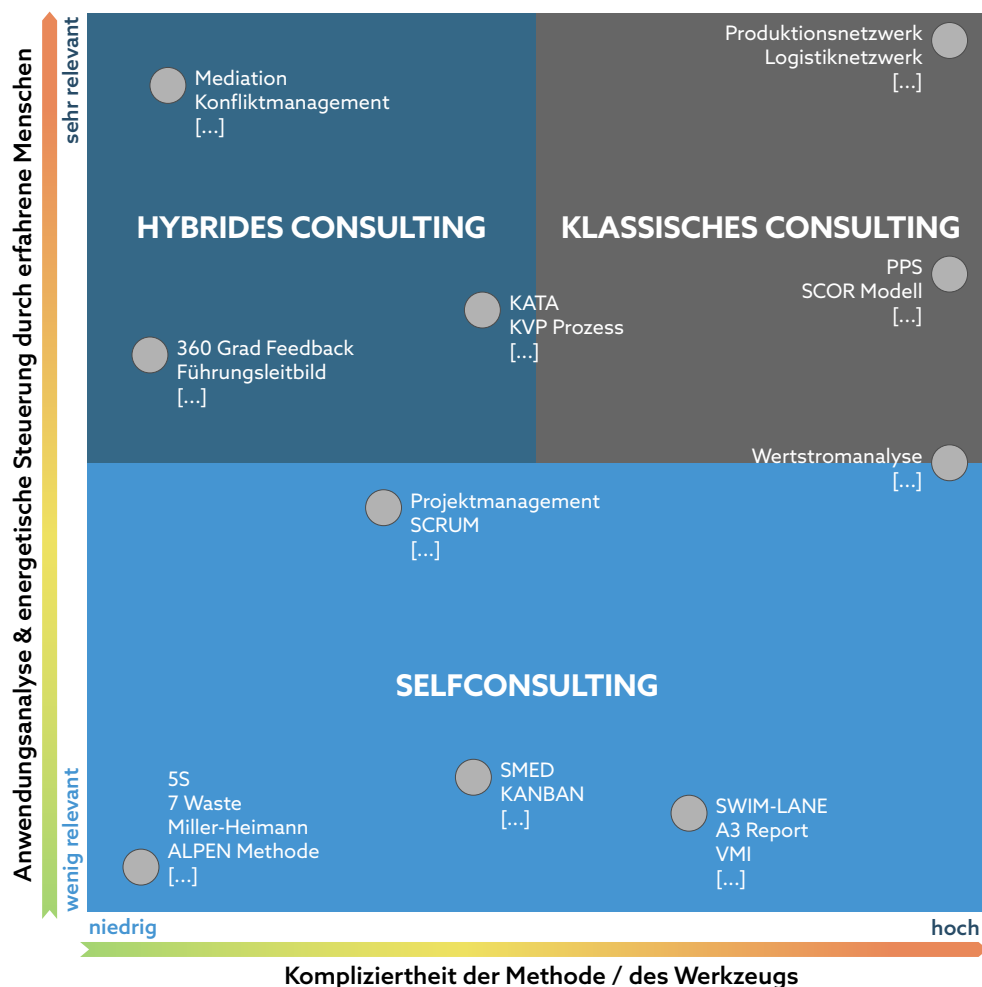
Der beschriebene technologische Fortschritt der Digitalisierung stellt die Branche der Unternehmensberater vor große Herausforderungen. Die Bereitschaft in Unternehmen und bei Entscheidern mit der klassischen Beratung einhergehenden internen Zeitaufwendungen in Kauf zu nehmen schwindet. Langwierige Analysephasen, aufwendige Workshoptermine, ganztägige zeitliche Blockierungen von Schlüsselpersonal sind nicht mehr zeitgemäß. Die eigenen Mitarbeiter sind mit den internen Abläufen und Gegebenheiten bestens vertraut und daher die geeigneten Experten fürs eigene Unternehmen. Sofort startklar und hervorragend ausgebildet.

NUN LIEGT ES AN DEN BERATUNGSHÄUSERN, TECHNOLOGISCHE, STANDARDISIERTE UND VOR ALLEM LEICHT SKALIERBARE LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMEN UND DEREN EXPERTEN BEREITZUSTELLEN.

Das Ziel für Unternehmen ist es, die internen Experten orts- und zeitunabhängig zur raschen Problemlösung zu befähigen. Zeitraubende Lenkungsreise, träges Wasserfall-Projektmanagement oder wochenlange Ausbildungen für die praktische Anwendung einzelner Methoden oder Werkzeuge werden immer mehr als Last im ohnehin vollgepackten Terminplan empfunden. Der Wunsch, diese Aufwände zu reduzieren, kann durch den Einsatz digitaler Technologien erfüllt werden.

Die große Mehrzahl der Werkzeuge der Unternehmensentwicklung lassen sich wesentlich „verschwendungsfreier“ in die Wertschöpfungskette von Unternehmen anliefern, als es in der althergebrachten methodischen Vorgehensweise des klassischen Consultings möglich war, bei der die persönliche Anwesenheit eines Beraters zwingend notwendig war.

Die differenzierte Betrachtung einzelner Werkzeuge der Unternehmensentwicklung macht deutlich, dass sich ein erheblicher Anteil dieser Werkzeuge on demand für Unternehmen bereitstellen lassen. Die durch eigene Mitarbeiter (autonom) erzeugten Ergebnisse mithilfe einer digitalen Plattform unterscheiden sich nicht von denen, welche durch klassisches Consulting umgesetzt werden.



Automatisierte Unternehmensberatung durch Algorithmen und KI

Das Thema treibt auch die großen IT-Anbieter der Branche wie SAP¹ um, Consulting 4.0 wird breiter diskutiert². Und ebenso der Bund deutscher Unternehmensberater (BDU) hat bereits 2016 eine Studie zu diesem Thema veröffentlicht³. Kern der Studie ist ein vierstufiges Reifegradmodell anhand dessen Unternehmensberatungen die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells für Unternehmen einschätzen und bewerten können.



Dr. Klaus Doppler
Beiratsvorsitzender
der crossgo GmbH

Das Modell des BDU beinhaltet bereits die Spannweite vom klassischen und persönlichen Vor-Ort-Beratungsansatz hin zu einer vollständig virtualisierten Dienstleistungserbringung. Dieses Reifegradmodell hat allerdings den Nachteil, dass es sich nicht am Digitalisierungsbedarf von Unternehmen orientiert. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben die beiden Aspekte Automatisierung durch Algorithmen und der Einsatz künstlicher Intelligenz in der Unternehmensberatung, mit dem Ziel, den Einsatz menschlicher Experten zu reduzieren.

DER TECHNOLOGISCHE FORTSCHRITT WIRD IN SEINER ENDAUSBAUSTUFE DEN BERATER IN SEINER KLASSISCHEN FUNKTION IN WEITEN TEILEN VOLLSTÄNDIG UND GLEICHWERTIG ERSETZEN.

Der Beruf des Unternehmensberaters ändert sich in einer digitalisierten Welt vollständig und das sehr schnell. Darin ist sich auch die „Graue Eminenz“ der Organisationsentwicklung in Deutschland, Dr. Klaus Doppler, sicher^{4,5}.

¹ <https://www.sap.com/germany/documents/2020/06/ea564b67-9d7d-0010-87a3-c30de2ffd8ff.html>

² <https://www.sap.com/germany/about/events/webinar-finder/2020-06-03-online-webinar-digitalisierung-einer-analogen-industrie.html>

³ https://bdu7.azurewebsites.net/media/217067/finale-studie_virtualisierung_tu-ilmeneau_komplett-vn_v2.pdf

⁴ <https://www.crossgo.com/de/blog/podcast>

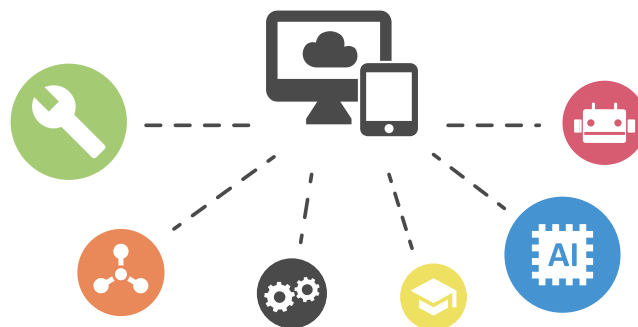
⁵ <http://www.doppler.de/>

Entscheider fordern Digitalisierung

Anfang 2021 ist immer noch deutlich zu erkennen, dass es der Branche der Unternehmensberater schwer fällt, Geschäftsmodelle für Unternehmen zu entwickeln, welche auf einen veränderten Einsatz der menschlichen Experten setzen. Die Branche wird in den kommenden Jahren von ihren Kunden in diese Richtung getrieben werden. Die Richtung wird von den Kunden vorgegeben, da die Bereitschaft auf Entscheider Ebene immer mehr wächst, sich durchaus von Robotern, Workflows, ausgefeilten Algorithmen und KI in der Unternehmensentwicklung unterstützen zu lassen. Remote-Consulting, E-Learning-Module, Online-Seminare oder Akademien werden digitalen Unternehmen nicht ausreichen.

WAS IN DEN OPERATIVEN PRODUKTIONS- UND LOGISTIKBEREICHEN AUS ENTSCHEIDERSICHT FUNKTIONIERT, WIRD AUCH IM BEREICH DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG SELBSTVERSTÄNDLICHEN EINZUG FINDEN. DIE SELBSTVERSTÄNDLICHKEIT, DIESE TECHNOLOGIEN IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS EINZUSETZEN STEIGT RASANT.

Der Benchmark für diese Marschrichtung wird nicht die Generation X sein. Diese Marschrichtung geben die Generationen Y und Z vor.

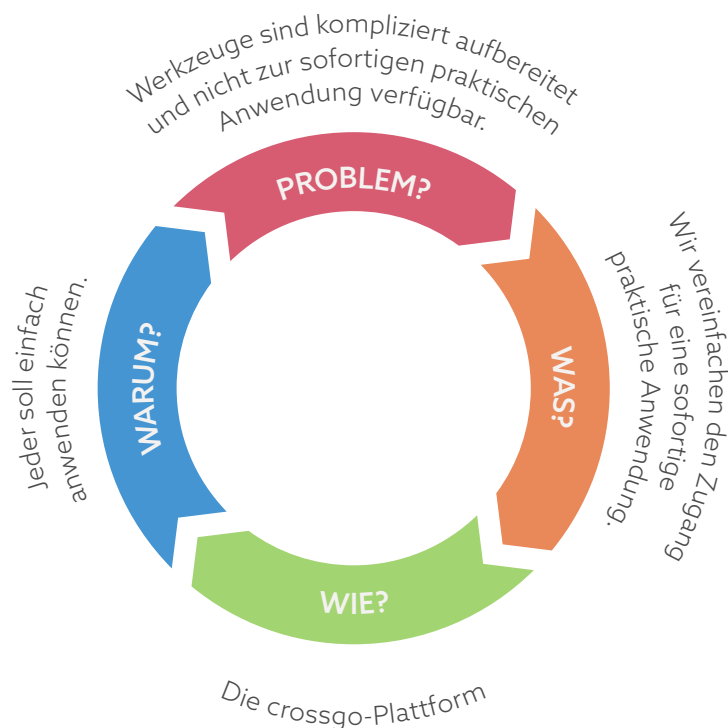


Integratives Modell – Klassische oder Hybride Beratung & Selfconsulting

Im Folgenden wird ein integrativer Modellansatz aufgezeigt, welcher in seiner Grundstruktur sowohl virtualisierte Beratungsleistungen, vereinfachte Denkansätze wie Knowledge-as-a-Service, Remote Consulting und eine vollständige automatisierte Unternehmens- und Organisationsentwicklung beinhaltet. Dieser Modellansatz nimmt die Perspektive von Unternehmen ein, welche Werkzeuge der Unternehmensentwicklung in der eigenen Organisation und im individuellen kulturellen Kontext einfach und dauerhaft etablieren müssen.

DIGITALISIERTE BELEGSCHAFTEN BENÖTIGEN DIGITALISIERTE LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMENS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG.

Welche Zugangsmöglichkeiten haben Unternehmen nun konkret zu Werkzeugen der Beratung, des Trainings oder des Coachings, um diesen Ansprüchen zu entsprechen?



Zugangsmöglichkeiten zum „Beraterknowhow“

DIE SPANNWEITE DER ZUGANGSMÖGLICHKEITEN REICHT VOM TRADITIONELLEN (PROJEKTBEZOGENEN) EINSATZ EXTERNER EXPERTEN IM UNTERNEHMEN BIS HIN ZUR, DURCH ALGORITHMEN UND MACHINE-LEARNING AUTONOM DURCHGEFÜHRTEN PRAKTISCHEN ANWENDUNG VON WERKZEUGEN FÜR UNTERNEHMEN.

Durch diese Spannweite ergeben sich folgende drei Zugangsmöglichkeiten für Unternehmen, „Beraterknowhow“ im Unternehmen für die eigenen Mitarbeiter für eine sofortige praktische Anwendung verfügbar zu machen.

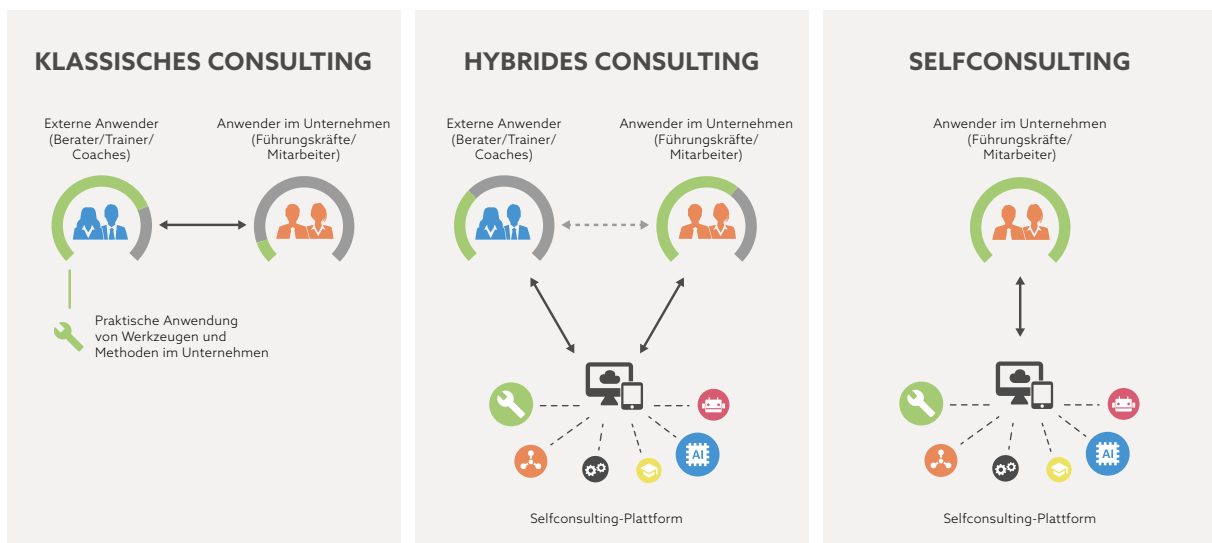
1. Klassische Beratung (Klassisches Consulting)
2. Hybride Beratung (Hybrides Consulting)
3. Selfconsulting

Klassische Beratung oder klassisches Consulting

Beim klassischen Consulting ist der dirigierende menschliche Experte der Dreh- und Angelpunkt für die Verfügbarkeit, Einführung und Qualitätssicherung der Werkzeuge der Unternehmensentwicklung. Unabhängig davon ob er dies physisch vor Ort oder virtualisiert durchführt. Virtualisierte mit menschlichen Experten gehören nach dieser Definition zum klassischen Consulting. Beratungsprojekte, welche teilweise „remote“ durchgeführt werden, gehören zur klassischen Beratung, da der Einsatz intelligenter Technologie, um menschliche Arbeit zu ersetzen, fehlt.

Hybride Beratung/Hybrides Consulting

Beim hybriden Consulting wird der menschliche Experte zum virtualisierten Begleiter, der nur noch sehr vereinzelt vor Ort im Einsatz ist oder persönlichen Kontakt zu Anwendern hat. Die wesentliche Arbeit der Verfügbarkeit, Einführung und Qualitätssicherung der Werkzeuge wird von einem technischen System durchgeführt.



Selfconsulting

BEIM SELFCONSULTING NIMMT DER MENSCHLICHE EXPERTE EINE ÜBERWACHENDE FUNKTION EIN. DIE ÜBERWACHUNGSFUNKTION BEZIEHT SICH AUF DIE AUTOMATISIERT DURCHGEFÜHRTEN ARBEITEN, WELCHE DURCH ALGORITHMEN, AUTOMATISIERTE WORKFLOWS UND DEM EINSATZ VON RPA UMGESETZT WERDEN.

Belegschaften in Unternehmen agieren vollständig autonom. Die Aspekte der Verfügbarkeit, Einführung und Qualitätssicherung werden systemgestützt (SAAS Plattform) durchgeführt. Neue agile Rollensysteme in Unternehmen sorgen, durch präzise Datenanalysen gestützt, dafür, dass interne Experten die praktische Anwendung zeiteffizient im Tagesgeschäft umsetzen.

Im Zusammenhang mit Unternehmensentwicklung kommen darüber hinaus Werkzeuge zum Einsatz, welche basierend auf Data-Mining (statistische Methoden werden auf große Datenbestände angewandt) nach Trends und Mustern in der Datenstruktur der Organisation suchen, um diese visuell aufzubereiten. Diese Gattung von Lösungen, ebenso wie reine Kollaborationslösungen wie beispielsweise Jira oder SharePoint, bedienen ebenfalls Bedarfe von Unternehmen, sind jedoch vom Selfconsulting-Ansatz abzugrenzen.

Selfconsulting ist kein E-Learning

E-Learning ist aus diesen Überlegungen „auszugrenzen“ insofern, dass es sich lediglich mit Lernen und nicht mit praktischer Anwendung beschäftigt. Beim E-Learning steht das Lernen einer einzelnen Person im Fokus. Beim Selfconsulting stehen Menschen, Teams und ihre praktische Anwendung von Methoden im Fokus. Selfconsulting integriert daher das E-Learning als einen natürlichen Bestandteil der dazugehörigen Didaktik und geht noch weit darüber hinaus.

Durch den Einsatz digitaler Hilfsmittel in der Unternehmensentwicklung werden die eigenen Mitarbeiter in ihrem bereits bestehenden „Expertenstatus“ weiter gefördert und gefordert. Wenn diese sehr gut ausgebildeten internen Experten (organisiert in Selfconsulting-Teams) die Anleitungen zur praktischen Anwendung von Methoden/Werkzeugen

1. zum richtigen Zeitpunkt
2. in der geforderten Qualität
3. in der optimalen Reihenfolge
4. sofort anwendbar

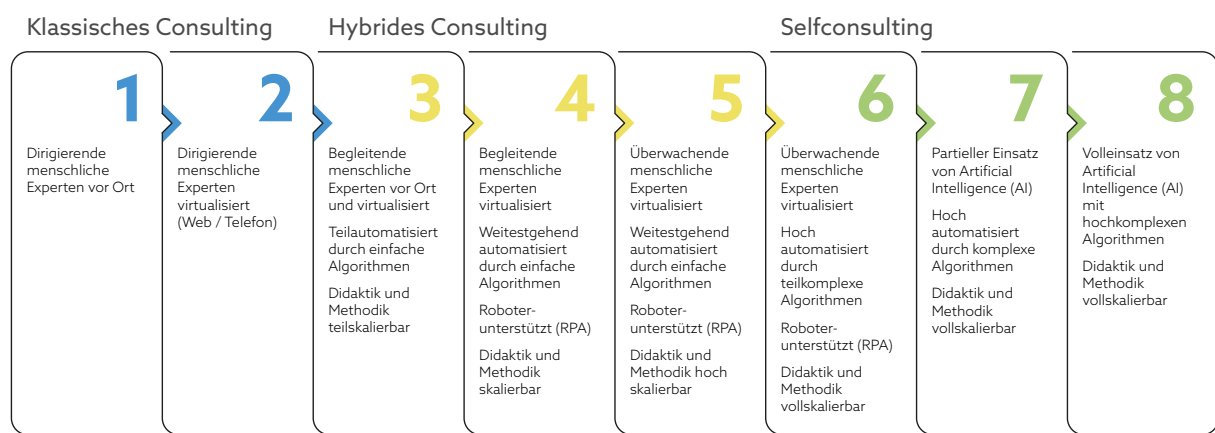
digital „angeliefert“ bekommen, werden aus diesen Selfconsulting-Teams interne Berater, die dem eigenen Unternehmen aus eigener Kraft und eigener Motivation weiterhelfen.

MITARBEITER-EXPERTEN, DIE DIE EIGENEN KOLLEGEN BERATEN, ENTWICKELN, TRAINIEREN UND COACHEN. IM EIGENEN UNTERNEHMEN, MIT WERKZEUGEN, WELCHE SIE DIGITAL ZUR VERFÜGUNG GESTELLT BEKOMMEN.

Stuttgarter „Consulting-as-a-Service-Modell“ (SCAAS)

Das hier aufgezeigte 8-stufige Modell wurde von Jörg Poersch entwickelt. Unterschieden werden dabei die bereits aufgeführten drei Kategorien:

1. Klassisches Consulting
2. Hybrides Consulting
3. Selfconsulting



SCAAS - Stuttgarter Consulting as a Service Model © 2021 crossgo GmbH

In diesem integrativen Modell werden in der Kategorie oder Reifegradstufe „Klassisches Consulting“ alle Dienstleistungslösungen von Beratungsunternehmen zusammengefasst, welche keine Selfconsulting-Software im Einsatz haben. Speziell werden alle Arbeitsweisen in die Kategorie „Klassisches Consulting“ subsumiert, welche im weitesten Sinne unter die Begrifflichkeiten der „virtualisierten Beratung“, digitalisierten Beratung oder Beratung 4.0 usw. fallen.

Das zuvor erwähnte Modell des BDU würde nach der bestehenden Definition ebenfalls in die Kategorie „Klassisches Consulting“ fallen.

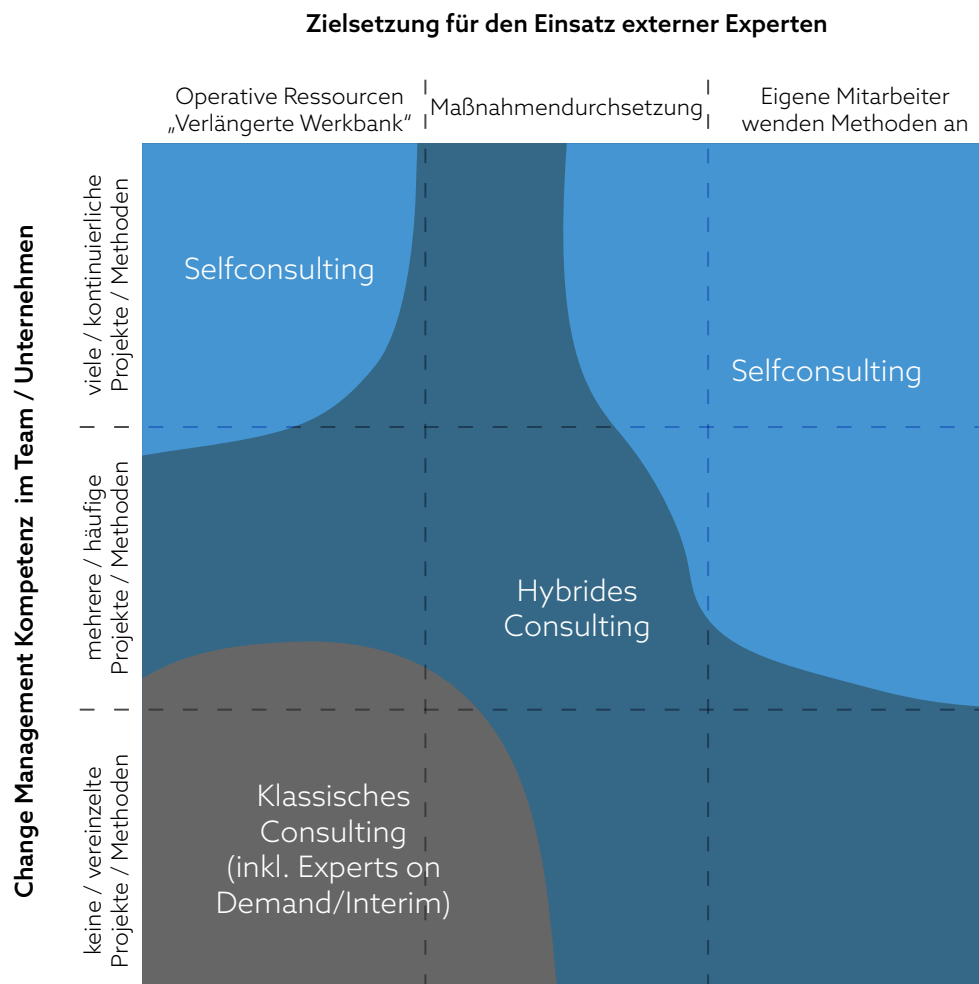
DIENSTLEISTUNGSLÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMEN, WELCHE KEINE TECHNOLOGISCHE UNTERSTÜTZUNG DURCH ALGORITHMEN, SKALIERBARE DIDAKTIK, METHODIK UND/ODER DEN EINSATZ VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ INTEGRATIV MITFÜHREN, FALLEN DEMNACH PER DEFINITION UNTER DIE KATEGORIE DES „KLASSISCHEN CONSULTING“.

Hybrides Consulting beginnt nach dem SCAAS, wenn sich Unternehmen entscheiden, die praktische Anwendung von Werkzeugen der Unternehmensentwicklung mithilfe von technologischen Lösungen in der eigenen Organisation durchzuführen und der Einsatz menschlicher externer Berater bewusst reduziert wird oder diese durch eine technologische Lösung angeleitet werden. Diese technologischen Lösungen sind u. a. SAAS Plattformen wie crossgo. Unternehmen können, basierend auf diesem Modellansatz, die eigene Digitalstrategie der Unternehmensentwicklung passgenau festlegen und sich schrittweise weiterentwickeln.

Selbsteinschätzung nach SCAAS

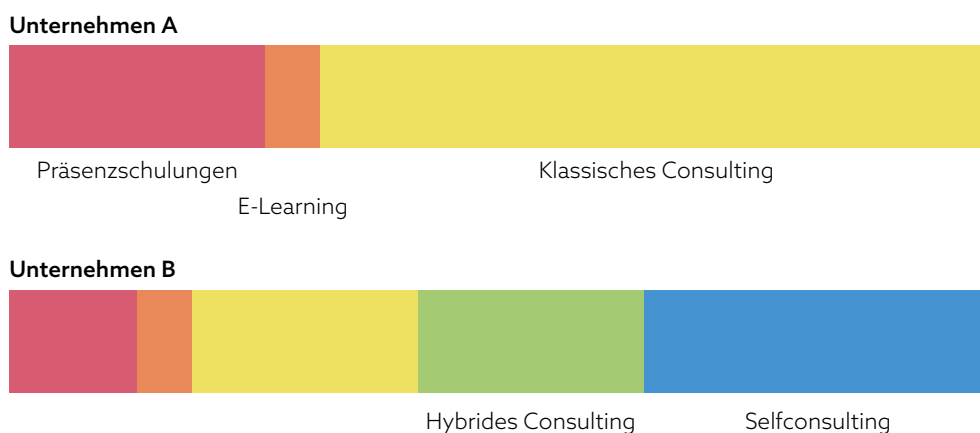
Nicht für jedes Unternehmen ist jede Art des Zugangs zu Werkzeugen oder deren Beschaffungsart gleichermaßen geeignet. Es gilt zumindest zwei Aspekte zu beleuchten, um als Unternehmen eine erste Art von Selbsteinschätzung zu erreichen, welche Zugangsmöglichkeit die geeignete ist und in welcher Weise der „Mix der individuellen Unternehmensentwicklung“ sich verändern kann.

Zum einen gilt es, die Zielsetzung für den Einsatz externer Experten festzustellen und zum anderen die eigene Change Management Kompetenz im Unternehmen sachlich zu prüfen.



Selfconsulting ist eine Strategie – kein Projekt!

Bestehen im Unternehmen keine oder nur vereinzelt Erfahrungen in der Projektabwicklung von Change Management Projekten und geht es darum, die „eigene Werkbank“ zu verlängern, wird es zu Beginn passender sein, auf klassisches Consulting zu setzen. Je mehr Erfahrung besteht und umso mehr die Befähigung der Belegschaft in den Blickpunkt rückt, empfehlen sich hybride Consultingansätze oder Selfconsulting in der reinen Form.



Unternehmen sollten jedoch nicht nur den eigenen Reifegrad als Ansatzpunkt bewerten.

Entscheider sind mit der großen Herausforderung der Digitalisierung konfrontiert und der eigene Mix der Unternehmensentwicklung muss unter diesem Gesichtspunkt kritisch betrachtet werden. Immer mehr Unternehmen entschließen sich deshalb, die eigene Organisationsentwicklung auf digitale und skalierbare Fundamente zu stellen.

Selfconsulting – der natürliche Weg für digitale Belegschaften

Für Unternehmen und deren Belegschaften stehen heute eine Vielzahl an unterschiedlichen Möglichkeiten zur Verfügung, Werkzeuge der Unternehmensentwicklung der eigenen Belegschaft bereitzustellen. Sicher ist: In digitalisierten, dezentralisierten und beschleunigten Arbeitswelten können Unternehmen das Expertenpotenzial der eigenen Mitarbeiter heute wesentlich einfacher nutzen. Sicher ist auch: Unternehmensentwicklung/Change Management war noch nie ein „Projektgeschäft“, sondern eine dauerhafte Aufgabe der strategischen Unternehmensführung. Jedoch haben die technologischen Möglichkeiten gefehlt, aus dem „Projektgeschäft“ ein selbstverständliches Tagesgeschäft zu machen. Das hat sich grundlegend verändert und erhöht den Stellenwert von hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern noch weiter.



Jörg Poersch
Geschäftsführer crossgo GmbH

Danksagung

Ein solches umfangreiches und detailliertes Whitepaper lebt vom Dialog und von Impulsen. Es ist nie die Leistung eines einzelnen Kopfes, auch wenn einer sich hinsetzen und es zu Papier bringen muss.


Mein besonderer Dank gilt allen hier (in alphabetischer Reihenfolge) aufgeführten Personen. Jeder hat in den vergangenen Jahren seinen Beitrag (direkt über Gespräche, Hinweise, Impulse oder indirekt durch Begleitung und Reflektion) hierzu geleistet. Danke.

- » Dr. Klaus Doppler
- » Prof. Dr. Wolfgang Echelmeyer
- » Ralf Feulner
- » Steffen Hähner
- » Judith Helmer
- » Manfred Hof
- » Dr. Gesa Köberle
- » Christoph Leuschner
- » Oleg Micheev
- » Dr. Mathias Sahlberg
- » Christian Schreiber
- » Sabine Schreiber
- » Balz Schweizer
- » Philipp Stäuble
- » Dr. Bernd Steisslinger
- » Volker Straub
- » Thomas Wolter-Rössler

Autor: Jörg Poersch

„TRYING TO PREDICT THE FUTURE IS LIKE TRYING TO DRIVE DOWN A COUNTRY ROAD AT NIGHT WITH NO LIGHT LOOKING OUT THE BACK WINDOW. THE BEST WAY TO PREDICT THE FUTURE IS TO CREATE IT.“

PETER DRUCKER

The background features a large dark blue triangle on the left side, with a white diagonal stripe running from the top left towards the bottom right. Below the blue triangle is an orange triangle. Overlaid on the blue triangle is a light blue geometric pattern of interconnected lines forming a grid of hexagons and squares. A light gray diagonal stripe is also visible, parallel to the white one, positioned further to the right.

crossgo GmbH
Pfarrgasse 7a
71263 Weil der Stadt

Telefon: 07033 - 3699908
E-Mail: info@crossgo.com

www.crossgo.com