

# Inhalt

Vorwort .....	10
---------------	----

Teil 1: Interne Organisationsberatung – Konturen eines neuen Professionsfeldes .....	14
---	----

<b>1 Inhouse Consulting – die Entwicklung der internen Organisationsberatung .....</b>	<b>15</b>
--	-----------

1.1 Organisationen im Umbruch .....	16
-------------------------------------	----

1.2 Die Entwicklung der Unternehmensberatung .....	19
--	----

<b>2 Das Feld der internen Organisationsberatung .....</b>	<b>26</b>
--	-----------

2.1 Stilles Wachstum, viele Namen, kein Begriff .....	27
---	----

2.2 Das Aufgabengebiet der internen Organisationsberatung	31
---	----

2.3 Der Beratungsansatz der Organisationsberatung als Dachmarke. ....	38
--	----

2.4 Interne Organisationsberatung: ein Aufgabenkern – unterschiedlich organisiert .....	40
--	----

<b>3 Konturen eines Professionsfeldes: Interne und externe Organisationsberatung im Vergleich .....</b>	<b>45</b>
---	-----------

3.1 Eine Morphologie des Feldes. ....	45
---------------------------------------	----

3.2 Interne und externe Organisationsberatung im Vergleich .....	49
---	----

3.3 Neue Qualitäten – der systemische Nutzen interner Organisationsberatung .....	59
--	----

3.4 Schlüsselkompetenzen interner Organisationsberater ...	63
--	----

Teil 2: Blitzlichter aus der Praxis der internen Organisationsberatung .....	71
---	----

<b>4 Die Fallbeispiele im Überblick .....</b>	<b>72</b>
---	-----------

<b>5</b>	<b>Organisationsberatung als Einzelkämpfer-Job</b> .....	<b>75</b>
5.1	Die Entwicklung der internen Organisationsberatung in einem Medienunternehmen .....	76
5.2	Interne Organisationsberatung im innovativen Familienunternehmen .....	84
5.3	Umsetzungsbegleitung in der Kommunalverwaltung. ...	93
5.4	POE – Personal- und Organisationsentwicklung im diplomatischen Dienst .....	100
<b>6</b>	<b>Beratungsalltag der OE-Funktion in den Human Resources</b> ....	<b>108</b>
6.1	Prozessberatung bei der ZF Friedrichshafen AG .....	108
6.2	Organisationsentwicklung in der voestalpine Division Stahl .....	117
6.3	Vom HR-Business-Partner zur Organizational-Development-Abteilung bei der Swisscom Schweiz AG ..	124
<b>7</b>	<b>Beratungsalltag in der eigenständigen Consultingeinheit</b> .....	<b>133</b>
7.1	Change Support und Project Coaching in der Truck Group bei Daimler .....	133
7.2	Organisationsberatung im IPOS – Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der evangelischen Kirche von Hessen und Nassau (EKHN) .....	142
<b>8</b>	<b>Werkstücke aus der Praxis der internen Organisationsberatung</b> .....	<b>148</b>
8.1	Die Bildung des Amtes für Gebäudemanagement der Stadtgemeinde Freiburg im Breisgau .....	149
8.2	Die Entwicklung des Competency Based Management im Eidgenössischen Außenamt der Schweiz .....	151
8.3	Ein Beitrag der internen Organisationsberatung zur Bewältigung der Krise .....	155
8.4	Themen der internen Organisationsberatung in der Automobilzulieferindustrie .....	158
8.5	Begleitung beim Aufbau einer neuen Gesellschaft bei der voestalpine Stahl GmbH .....	163
8.6	Strategie-Rollout in der BMW Group .....	167
8.7	Organisationsberatung im Kirchenbezirk mit achtzehn Gemeinden. ....	171

<b>9</b>	<b>Das Aufgabengebiet in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen – rote Fäden aus den Praktikerberichten ..</b>	<b>178</b>
9.1	Die Funktion der internen Organisationsberatung in der Praxis. ....	178
9.2	Die Beratungsleistungen in der Praxis .....	181
<b>Teil 3: Zur Theorie der internen Organisationsberatung. ....</b>		<b>184</b>
<b>10</b>	<b>Eine Timeline der Professionalisierung der Organisation .....</b>	<b>185</b>
10.1	Der Überblick .....	185
10.2	Produktion und Absatz organisieren .....	190
10.3	Grenzen des Wachstums und Krise der Hierarchie .....	193
10.4	Bei schrumpfenden Märkten Margen aus der internen Leistungsoptimierung schöpfen .....	196
10.5	Die strukturelle Kopplung von Organisation und Umwelt verbessern .....	201
10.6	Höchstleistung erzielen bei Wachstum und Innovation auf globalen Märkten/Redimensionierung und Flexibilisierung .....	205
10.7	Status und Image der Inhouse-Beratungsfunktionen im Wandel der Zeit .....	209
<b>11</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes: Die Zusammenarbeit zwischen Inhouse-Beratungsfunktionen und Führung .....</b>	<b>213</b>
11.1	Der Nutzen: Selbst- und Fremdbeobachtung für die Organisation .....	213
11.2	Wie Inhouse-Beratung und Führung zusammenarbeiten .....	217
11.3	Vom Dienstleister zur Governance-Funktion .....	219
11.4	Was kann Inhouse-Beratung, was Führung nicht kann? ..	226
<b>12</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes: Der Aufgabenstern der Inhouse-Beratungsfunktionen .....</b>	<b>235</b>
12.1	Bildung und Bereitstellung von Expertise .....	236
12.2	Operative Beratung .....	237
12.3	Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools .....	238
12.4	Management von spezifischen Prozessen quer zur Linie .....	239

12.5	Richtlinienkompetenz bzw. Governance-Funktion . . . . .	240
12.6	Die edukative Funktion . . . . .	242
12.7	Die Funktion als organisationales Gedächtnis . . . . .	243
12.8	Mandat für die Gestaltung der Beziehung zu relevanten Umwelten . . . . .	244
12.9	Managementverantwortung für das eigene Geschäft . . . .	245
<b>13</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes:</b>	
	<b>Das Besondere an der internen Organisationsberatung . . . . .</b>	<b>248</b>
13.1	Eine passende Vergangenheit für die Gegenwart der internen Organisationsberatung . . . . .	248
13.2	Die interne Organisationsberatung als Professionsfeld . .	253
13.3	Wie sich die interne Organisationsberatung organisieren und verstehen sollte . . . . .	255
13.4	Zusammenfassung der Kernthesen . . . . .	261
	<b>Anmerkungen . . . . .</b>	<b>266</b>
	<b>Verzeichnis der Abkürzungen . . . . .</b>	<b>275</b>
	<b>Verzeichnis der Interviewpartner . . . . .</b>	<b>277</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Fotos . . . . .</b>	<b>279</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>281</b>
	<b>Index . . . . .</b>	<b>286</b>
	<b>Über die Autorin . . . . .</b>	<b>288</b>

## Vorwort

Unter dem Begriff »Inhouse Consulting« findet seit einiger Zeit ein Aufgabengebiet Aufmerksamkeit, das sich in den vergangenen zehn bis zwanzig Jahren in Organisationen aller Art herausgebildet hat. Unterschiedliche Bezeichnungen und unterschiedliche strukturelle Einbettungen verdecken den gemeinsamen Aufgabenkern, der sich heute so definieren lässt: Interne Organisationsberatung stellt die Verfasstheit der Organisation im Gefüge von Strategie, Struktur und Kultur immer wieder vor und nach und hinterfragt dabei mitunter auch das Geschäftsmodell selbst.

Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, interne Beratung, Prozessberatung, Change Management, Business Consulting oder Unternehmensentwicklung wird dieses Aufgabengebiet z. B. genannt. Es wird von Einzelkämpfern wahrgenommen oder in kleinen Beratungseinheiten betreut – eigenständig oder eingebunden in den Bereich der Human Resources; in großen Konzernen liegt es in der Verantwortung einer eigenständigen Inhouse-Consulting-Einheit.

Der Begriff »Inhouse Consulting« ist gebräuchlich, aber irreführend, bezeichnet er doch im Grunde eine ganze Gruppe von Beratungsfunktionen, die Organisationen sich in den vergangenen fünfzig Jahren ins Haus geholt haben. Zu dieser Gruppe gehören das Controlling, das Qualitätsmanagement, das HR-Management und die Personalentwicklung, das Marketing, die IT, eben die Organisationsberatung und andere mehr. Alle diese Funktionen teilen das Selbstverständnis als Inhouse-Beratung, ein Rollenset, die besondere Qualität der Zusammenarbeit mit Führung, eine Governance-Wirkung und das Merkmal der Doppelzugehörigkeit zur Organisation einerseits und zu einer Profession andererseits.

Die interne Organisationsberatung ist einerseits den Inhouse-Beratungsfunktionen zuzurechnen, andererseits weist sie eine Schnittmenge von Merkmalen mit der externen Organisationsberatung auf: den Beratungsansatz, der das ganze System als Auftraggeber versteht und im Dienste von dessen Entwicklungsfähigkeit steht, ein Interventionsrepertoire, eine professionelle Grundhaltung – und eine beeindruckende Beratungskompetenz.

In manchen Aspekten unterscheidet sich die interne Organisationsberatung allerdings deutlich von der von Externen angebotenen

Organisationsberatung: Die Internen warten z. B. nicht auf fertige Aufträge von oben, sie werden eigeninitiativ tätig. Sie verfügen über ein profundes Verständnis der Organisation, der subtilen Hintergründe und Zusammenhänge, können sich in informellen Netzen bewegen und haben direkten Zugang zu Schlüsselpersonen. Sie sind zu geringen Kosten schnell verfügbar. Interne Organisationsberatung ist niederschwellig; sie adressiert Themen mit Change Impact früher; sie wird Alltag in der lernenden Organisation.

In den vielfältigen Nutzendimensionen von Organisationsberatung kristallisieren sich zunehmend klare Profile für interne Berater<sup>1</sup> einerseits und ihre externen Kollegen andererseits heraus. Galten Mitte der 90er-Jahre die Internen noch als verlängerte Werkbank der Externen, drehen sich heute die Verhältnisse um. Die Internen begleiten – in eigener Konzeption und Regie – langwierige, mächtige Umbauprozesse. Externe decken Kapazitätsspitzen für Beratungsprojekte in mittleren bis unteren Managementebenen ab; sie übernehmen zunehmend kleinteilige Aufträge wie Moderationen und Teamentwicklungen. Die Internen finden inzwischen offene Türen beim Top-Management, auch wenn dort manche Themen den – profiliertesten – Externen vorbehalten bleiben.

Menschen können nur dann miteinander kommunizieren, wenn sie einen gemeinsamen Fokus der Aufmerksamkeit teilen (Simon 2006, S. 114). Ein Professionsfeld kann sich nur entwickeln, wenn es Begriffe gibt, die das Wesentliche interpunktieren und Kommunikationsanschlüsse schaffen, wenn Sprache Austausch und Selbstbeobachtung ermöglicht. Dieses Buch will einen solchen Fokus der Aufmerksamkeit für die interne Organisationsberatung herstellen.

Teil 1 gibt einen ersten Überblick über Themen des Feldes: die Professionalisierung von Organisationen in den letzten fünfzig Jahren und die Rolle der Unternehmensberatung dabei, das Aufgabenfeld und den Beratungsansatz der internen Organisationsberatung, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen interner und externer Organisationsberatung und die Schlüsselkompetenzen der Internen.

Teil 2 unterfüttert die Aussagen in Teil 1 und Teil 3 mit Blitzlichtern aus der Praxis der internen Organisationsberatung. Neun kurze Fallstudien aus ganz unterschiedlichen Organisationen beschreiben, wie sich das Aufgabengebiet herausgebildet hat, wie man sich aufstellt und selbst versteht. Außerdem werden beispielhafte Beratungswerkstücke aus sieben Beratungseinheiten vorgestellt.

Teil 3 bietet eine theoretische Vertiefung ausgewählter Themen. Im Rückblick auf die letzten fünfzig Jahre werden Entwicklungen in Organisationen und Gesellschaft nachgezeichnet, vor deren Hintergrund sich die Inhouse-Beratungsfunktionen, insbesondere die interne Organisationsberatung, ausdifferenziert haben. Die typische Zusammenarbeit zwischen Inhouse-Beratungsfunktionen und Führung und ihre Bedeutung für die Governance<sup>2</sup> wird beleuchtet. Dann wird der Aufgabenstern der Inhouse-Beratungsfunktionen mit seinen acht Rollenbündeln vorgestellt. Das letzte Kapitel rekapituliert den Werdegang der internen Organisationsberatung von der frühen Organisationsentwicklung über das Change Management, die systemische Organisationsberatung bis zu den heutigen Herausforderungen. Es folgt eine Zusammenfassung der wesentlichen Thesen dieses Buches.

Seit Langem war es mir ein Anliegen, dieses Buch zu schreiben. In meiner Tätigkeit als Organisationsberaterin, in der Zusammenarbeit mit den internen Organisationsberatern und als Leiterin eines Berater-Ausbildungscurriculums hat es mich immer wieder fasziniert, welche Entwicklungen sich in der internen Organisationsberatung seit vielen Jahren abseits eines öffentlichen Diskurses vollziehen (siehe Krizanits 2005, 2007, 2009, 2010; Krizanits, Mulder u. Reuer 2009)<sup>3</sup>. Dieses Buch ist im Austausch mit vielen Personen entstanden, die sich in ganz besonderem Engagement ihrer Organisation verschreiben. Besonders hervorheben möchte ich Christian Reuer und Florus Mulder, die auch wesentlich am Zustandekommen des Workshops im Januar 2009<sup>1</sup> beteiligt waren. Mein Dank gilt Steffen Bauer, Gerd Bauz, Dagmar Becker, Christian Freudling, Matthias Lang, Angelika Mittelmann, Silvia Neuweg, Thomas Nörber, Wolfgang Ober, Kurt Stettler und Manfred Vith. Ich danke ihnen, dass sie ihre Erfahrungen zur Verfügung stellen, für ihr Interesse, ihre Offenheit und die Mühe des Textüberarbeitens neben vollen Arbeitstagen.

Ich hoffe, dass dieses Buch dazu beiträgt, Sprache, Landkarten und Verständnis in einem Professionsfeld zu schaffen, das seine Konturen noch immer sucht und findet. Ein Professionsfeld, das eine zunehmende Bedeutung für die Wohlfahrt von Organisationen – und damit auch für unsere Gesellschaft – hat.

*Joana Krizanits*  
*Wien, im November 2010*