

Rezensionen von

Inhouse Consulting – Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung, Carl Auer

Inspirationsquelle für Dozierende und Studierende in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Führungskräfte haben immer wieder mit unterschiedlichen Formen der Beratung zu tun, auch mit dem Inhouse Consulting. Genau hier knüpft dieses Buch mit dem Untertitel Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung an und bietet genau das, was der Untertitel verspricht und verwendet dazu folgende Arbeitsdefinition: 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 Businessmodell selbst.

Das Buch umfasst im Kern die untergliederten Kapitel Inhouse Consulting die Entwicklung der internen Organisationsberatung, interne und externe Organisationsberatung im Vergleich, Organisationsberatung als Einzelkämpfer-Job, Beratungsalltag der OE-Funktion in den Human Resources, Beratungsalltag in der eigenständigen Consultingeinheit, Werkstücke aus der Praxis der internen Organisationsberatung, das Aufgabengebiet in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen, – rote Fäden aus den Praktikerberichten, eine Timeline der Professionalisierung der Organisation, die Zusammenarbeit zwischen Inhouse-Beratungsfunktionen und Führung, der Aufgabenstern der Inhouse Beratungsfunktionen sowie das Besondere an der Internen Organisationsberatung. Anmerkungen, Verzeichnisse, Angaben zur Literatur, ein Index und etwas über die Autorin runden das gelungene Buch ab.

Zwar liegt hier kein Buch für eine „Lektüre zwischendurch“ vor und auch Sprache und Form sind nicht in allen Teilen sofort nachvollziehbar, aber dennoch wird hier wirklich eine sehr gut geeignete Inspirationsquelle mit vielen (auch theoriebasierten) Einsichten für die Beratungstätigkeit geliefert.

Der Kauf dieses in allen Teilen gut verständlich geschriebenen Buches ist eine wirklich lohnende Investition für Dozierende und Studierende von wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Studiengängen. Allen, die in der Beratung tätig sind oder sein möchten, ist dieses Buch vollkommen uneingeschränkt zu empfehlen!

SEM Radar, 10. Jg., 2/2011: 102 – 135

Umfassende Darstellung der internen Organisationsberatung

In aller unterschiedlichen Begrifflichkeit zum Thema ist es zunächst wohltuend, eine klare Definition der Autorin zu Beginn ihrer Darlegungen zu finden:

'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'.

Nicht nur in der Definition, auch in der Formulierung bereits lässt sich absehen, was die Lektüre des Buches bestätigt. Einfache Ratschläge, burschikose Anekdoten oder ein abzuarbeitendes Regelwerk für Berater findet sich hier nicht. Mithin ist dies kein 'Ratgeberbuch', sondern ein fundiertes Fachbuch.

Auf hohem Niveau erarbeitet Krizanits fundiert und nachhaltig die theoretischen Grundlagen und den aktuellen Stand der Überlegungen zum Inhouse Consulting und schafft so auch ein tragfähiges Fundament für ihre Einlassungen zur Praxis anhand von Fallbeispielen. Von der Tätigkeit eher als Einzelkämpfer über den Beratungsalltag bildet sie im Buch Eindrücke aus der Praxis ab, die jederzeit reflektiert, theoretisch grundgelegt und in ihren Ergebnissen für eine zukünftige Praxis offengelegt werden. Gerade die im Buch versammelten 'Werkstücke' aus der Praxis der internen Organisationsberatung, vom Gebäudemanagement in Freiburg bis zu einer innerkirchlichen Beratung

geben einen profunden Einblick in das, was die interne Organisationsberatung zu leisten hat und leisten kann.

All dies findet seinen Eingang in der ausführlichen Betrachtung der Theorie der internen Organisationsberatung, die sich im Buch immer eng an den konkreten Aufgabenfeldern entlang zieht. Die Breite der Aufgaben, die der internen Organisationsberatung anheimfallen, ist ebenso ausführlich und gut im Buch aufgenommen. Expertisen erstellen, Operative Beratung durchführen, Bereitstellung von Systemen und Tools, Management von Prozessen in der Organisation, edukative Funktionen, ein Mandat für die Gestaltung von Beziehungen zu relevanten Umwelten und anderes erläutert Krizanits im Buch und leitet die theoretischen Grundlagen überzeugend her.

Im Gesamten stellt Joana Krizanits einen umfassenden und durchdachten 'Fokus der Aufmerksamkeit für die interne Organisationsberatung' her, in dem sie es zudem versteht, die manches Mal tatsächlich fließenden Grenzen zur externen Beratung fest zu zurren und damit die Systeme weitestgehend geschärft voneinander zu trennen.

Sinnvoll (und vielleicht als Tipp zuerst zu lesen) ist das letzte Kapitel konzipiert, in dem die Entwicklung der internen Organisationsberatung von den Anfängen an durch die verschiedenen Entwicklungsstufen bis zum aktuellen Stand nachgezeichnet wird. Aufgrund dieser Entwicklung werden die Grundlegungen für Arbeitsweisen, Instrumente und Aufgabenbereiche der internen Organisationsberatung noch deutlicher geschärft in den Blick gerückt und können in ihren notwendigen und nützlichen Orten eindeutig eingeordnet werden.

Ebenso deutlich wird dem Leser, dass die Aufgabe der internen Organisationsberatung eine hoch dynamische Grundlage beinhaltet. Durch die ständige Beratung der Organisation, das kontinuierliche Hinterfragen mit dem Ziel der Optimierung der internen Prozesse, auch das Anpassen an je neue Gegebenheiten einer ganzen Organisation führen zur Grundfrage der internen Organisationsberatung: 'Was machen wir wie für wen?'.
Im Buch werden fundiert Grundlagen gelegt, dieser Kernfrage flexibel und kompetent begegnen zu können.

Joana Krizanits ist, aus ihrer eigenen Praxis heraus, ein umfassender Blick auf Entwicklung, Stand, Arbeitsbereiche, Methoden und Theorie der internen Organisationsberatung gelungen, der jedem Berater zur eigenen Reflektion in bester Weise verhilft. Die Dynamik des Arbeitsfeldes wird ebenso aufgenommen, wie die Abgrenzung zu andern Beratungsformen. Kein Buch für eine 'Lektüre zwischendurch' und nicht einfach in Sprache und Form, aber ein bestens geeignetes Instrument für die eigene Beratungstätigkeit.

Michael Lehmann-Pape, Amazon vom 30. Mai 2011, Literaturforum 25.07.2011

Wertvolles Grundlagen- und Praxishandbuch für alle internen Berater

Interne Organisationsberatung hat in den vergangenen 15 Jahren rasant zugenommen und sich schon längst als eigenes wichtiges Professionsfeld innerhalb der Organisationen etabliert. Bislang allerdings unbemerkt von der Öffentlichkeit, in der fast ausschließlich über den Bereich der externen Berater geschrieben und diskutiert wird. Das neue Buch von Joana Krizanits schließt diese Lücke, leuchtet dieses Berufsfeld umfassend und detailliert aus und macht eindrucksvoll klar, dass sich die Verhältnisse, als interne Berater noch als verlängerte Werkbank der externen Berater galten, zwischenzeitlich umgedreht haben.

Eine Fülle unterschiedlicher Bezeichnungen wie Organisationsentwicklung, Inhouse Consulting, interne Beratung, Prozessberatung, Change-Management, Business Consulting oder Unternehmensentwicklung, unterschiedliche Entwicklungsstränge und verschiedene organisatorische Einbettungen dieses Aufgabengebietes machen es nicht gerade leicht, die Entwicklungen zu verfolgen. Umso spannender ist es, wenn die Autorin die Entwicklung dieses Feldes nachzeichnet und die Gemeinsamkeiten und wichtigen Unterschiede von interner und externer Organisationsberatung

herausarbeitet. Die Beschreibung der besonderen Vorteile interner Beratung, ihr Leistungsprofil, ihre Schlüsselkompetenzen und ihr spezifischer Beratungsansatz sollen – so der Anspruch des Buches – helfen, die Konturen dieses Professionsfeldes zu schärfen und den zahlreichen Einzelkämpfern und kleinen Teams in diesem Feld helfen, so etwas wie eine gemeinsame professionelle Identität zu entwickeln. Unterlegt mit zahlreichen Fallbeispielen, in denen interne Berater ihre persönliche und professionelle Entwicklung beschreiben und skizzieren, wie sich die interne Beratung in ihren Organisationen langsam ausdifferenziert hat und wie ihr typischer Beratungsalltag aussieht, wird das Buch dem hohen Anspruch vollauf gerecht.

Fazit: Ein wertvolles Grundlagen- und Praxisbuch für alle internen Berater, aber auch für alle externen Berater, die mit den internen auf professionelle und respektvolle Art kooperieren wollen.

Peter Wagner, Leaders' Circle Juni 2011

Theoretisch fundierte Analyse des Inhouse Consulting

Ob Change Management, Prozessberatung oder Organisationsentwicklung – das Aufgabenfeld der internen Organisationsberatung ist nicht nur weit, sondern auch vielfältig. Was jedoch genau unter der Disziplin gefasst wird, variiert bisweilen. Das will Joana Krizanits ändern: Ihr Buch soll einen Überblick über Aufgaben, Werkzeuge und Kompetenzen interner Organisationsberatung liefern. Externe Berater sollen nach der Lektüre besser verstehen, wie die internen Kooperationspartner ticken.

Im ersten Teil arbeitet Krizanits auf, wie sich die interne Organisationsberatung von ihren Anfängen in den 70er-Jahren bis heute entwickelt hat. Ihren Fokus legt sie dabei auf die Inhalte und Themen, die in den einzelnen Phasen die Beratung bestimmten. Die hoch spezialisierten Teile einer Organisation wieder in lebendigen Bezug zum Ganzen zu bringen, stand etwa in den 70er- und 80er-Jahren im Mittelpunkt. In den 90er-Jahren rückte das Thema Change in den Vordergrund. Heute konzentriert sich die interne Beratung darauf, Veränderungsbedarf möglichst frühzeitig zu erkennen und erprobte Methoden in die bestehenden Strukturen aufzunehmen. Die Entwicklungslinie zeigt laut Krizanits, wie die interne Organisationsberatung von einer exotischen und oft belächelten Disziplin zum anerkannten Bestandteil des Kerngeschäftes geworden ist.

Im zweiten Teil werden die theoretischen Konzepte an Fallbeispielen von BMW über die Evangelische Kirche und Daimler bis hin zur Swisscom Group aussagekräftig illustriert. Wie steht es jedoch um das Ansehen und die Bedeutung der internen Berater? Einerseits gehören sie zum Unternehmen, andererseits müssen sie als Berater auch unbequeme Wahrheiten liefern. Keine leichte Aufgabe also, die eigene Rolle zu finden. Interne Berater benötigen daher vor allem persönliche Unabhängigkeit und Konfliktfähigkeit. Wie die Zusammenarbeit zwischen Inhouse Consulting und Führung gelingen kann, dafür liefert der dritte Teil des Buches hilfreiche Hinweise.

TA-Fazit: Eine theoretisch fundierte Analyse des Inhouse Consultings mit vielen zukunftsweisenden Anregungen – für Interne und Externe.

Hubert Kuhn Training aktuell 07/11, Juli 2011, auch erschienen in ManagerSeminare

Beitrag zur Professionalisierung eines attraktiven Berufsfelds

Was hat Inhouse Consulting mit der Entwicklung der Alten Donau in Wien zu tun? Gleich der erste Blick in das Buch *Professionsfeld Inhouse Consulting* von Joana Krizanits ist anregend, denn Fotos und Widmung der Autorin lenken die Gedanken der interessierten Leserin zunächst auf Bedarf und Risiken der Entwicklung von Flüssen und Badeseen. Und werfen die Frage auf, wie es denn in den letzten Jahren eigentlich gelungen ist, die Donau – nun endlich – gesund zu halten? Sind die Kapitäne der Mähboote und Sammelpontons erfolgreiche Inhouse Consultants?

Joana Krizanits tritt an, dem relativ neuen Berufsfeld der internen Organisationsberatung klare Konturen zu geben, um damit das professionelle Selbstbewusstsein zu stärken und zur internen wie

externen Sprachfähigkeit beizutragen. Dafür leuchtet sie im engen Austausch mit einer Reihe von engagierten Praktikern das vielseitige Arbeitsfeld aus und stellt das große Potenzial der internen Organisationsberatung vor dem Hintergrund der Professionalisierung der Organisation seit Mitte des letzten Jahrhunderts heraus. Sie stützt sich dabei auf ihre langjährige, theoretisch fundierte Erfahrung als Organisationsberaterin, Ausbildungsleiterin und Autorin verschiedener Fachartikel zum Inhouse Consulting.

In Teil 1 gibt sie einen Überblick über das Berufsfeld, welches sich in den letzten zwanzig Jahren unter verschiedensten Begriffen und aus unterschiedlichsten Anlässen heraus entwickelt hat. Sie zeichnet den veränderten Bedarf der Organisationen nach Beratung nach und definiert die aktuellen Schlüsselqualifikationen interner Berater vor diesem Hintergrund.

Die zahlreichen Fallstudien in Teil 2 aus so unterschiedlichen Bereichen wie Medien, Verwaltung, Industrie, Kirche, Politik und Kommunikation folgen einem nachvollziehbaren Raster und lassen einen umfassenden Blick auf die Akteure selbst und den Kontext, in dem sie agieren, zu. Sie veranschaulichen die diversen Möglichkeiten und Wirkungsbereiche interner Organisationsberatung. Damit unterfüttern sie das Plädoyer der Autorin für die Professionalisierung dieses gewachsenen Berufsfelds und ermutigen die internen Berater, endlich aus dem Schatten der externen Organisationsberatung hervorzutreten.

Der dritte Teil bietet die theoretische Fundierung der beschriebenen Entwicklung, indem die Autorin die Faktoren skizziert, die zur Ausdifferenzierung der internen Organisationsberatung geführt haben. Dabei legt sie ein besonderes Augenmerk auf den Zusammenhang zwischen Inhouse Beratung und Führung. Für das Verständnis der Perspektive auf den in diesem Teil sehr faktenreichen Stoff, ist eine vertiefte Kenntnis der systemischen Beratungsliteratur hilfreich. Aber auch ohne diesen Hintergrund ist es ein Gewinn, die vorgestellte Praxis theoretisch verorten zu können.

Für den am Konfliktmanagement interessierten Leser bieten die ausführlichen Fallbeispiele und Werkstücke eine Reihe von Ansatzpunkten, die zur Reflektion der eigenen Arbeit in und mit Organisationen anregen. Auf die Darstellung konkreter Instrumente verzichtet die Autorin allerdings weitgehend. Joana Krizanits hat ein fundiertes Fachbuch vorgelegt und keinen Ratgeber. Dafür wird umso deutlicher, vor welchem Hintergrund und Berufsverständnis, mit welcher Haltung und mit welchen Modellen Organisationsentwickler arbeiten. Und im Laufe der Lektüre wächst das Verständnis für die Mähboote und Sammelpontons auf der Donau, ohne deren permanenten Pflegeeinsatz das Biotop wohl am unbändigen Wachstum der Pflanzen ersticken würde.

Der Autorin ist ein umfassendes Bild von Stand, Theorie und Konzeption der internen Organisationsberatung gelungen. Basierend auf einem Verständnis aktueller systemischer Organisationsberatung redefiniert sie nicht nur die Schnittstellen zwischen internen und externen Beratern, sondern begründet erneut sinnvolle Kooperationen zwischen beiden. In Zeiten, in denen schon die Organisationsform selbst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden kann, ist dieses Buch ein unverzichtbarer Beitrag zur Professionalisierung eines attraktiven Berufsfelds. Eine echte Empfehlung für interne wie externe Personal- und Organisationsberater, Trainer, Manager und Führungskräfte.

Sabine Ketels, Konfliktodynamik, 2/2012

Instrument für die eigenen Beratungstätigkeit

Joana Krizanits ist, aus ihrer eigenen Praxis heraus, ein umfassender Blick auf Entwicklung, Stand, Arbeitsbereiche, Methoden und Theorie der internen Organisationsberatung gelungen, der jedem Berater zur eigenen Reflektion in bester Weise verhilft. Die Dynamik des Arbeitsfeldes wird ebenso aufgenommen, wie die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen. Kein Buch für eine 'Lektüre zwischendurch' und nicht einfach in Sprache und Form, aber ein bestens geeignetes Instrument für die eigene Beratungstätigkeit.

Die interne Organisationsberatung ist ein wichtiges Instrument für die Realisierung eines erfolgreichen Geschäftsmodells. Neben theoretischen Grundlagen präsentiert die Verfasserin die aktuelle Situation des Inhouse Consulting und schafft so das notwendige Wissen, um Fallbeispiele erfolgreich umsetzen zu können. Sie stellt dem Leser die gesamte Bandbreite an Aufgaben und die gängigen Arbeitsweisen der Beratung vor. Der Text regt nicht nur zum eigenen Nachdenken an, sondern auch zum Hinterfragen möglicher Zielsetzungen im Beratungsprozess.

Renate Simon, IT-Mittelstand 04/2012

Professionelle Identität der internen Berater

Das Aufgabengebiet der internen Organisationsberatung ist so bunt wie die Namen, unter denen sie betrieben wird: Inhouse Consulting, Organisationsentwicklung, Change-Management, Prozessberatung u.a.m. Was bislang fehlt, ist nicht nur eine gemeinsame professionelle Identität der internen Berater, sondern auch gemeinsam geteiltes Wissen. Dieses Buch vermittelt einen fundierten Überblick über die Aufgaben, die Werkzeuge und die Schlüsselkompetenzen interner Organisationsberater. Fallbeispiele aus Industrie, Verwaltung, Kirche, Telekommunikation, Medien und Politik machen die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen interner und externer Organisationsberatung deutlich. Und sie illustrieren das große Potenzial der internen Beratung, wenn es darum geht, Strategien und Prozesse zu optimieren, Führung effektiver zu gestalten, Innovationen zu befördern oder ganze Businessmodelle zu beeinflussen.

Trendbuch Personalentwicklung, September 2012

Organisation

Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung

Die interne Organisationsberatung (IOB) als firmeneigene Consultingeinheit zur Weiterentwicklung des Unternehmens ist über die vergangenen drei Dekaden zu einem neuen Professionsfeld geworden. Geschätzte 20 000 bis 30 000 Berater beschäftigen sich hierzulande „In-House“ mit der Verbesserung von Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen. An diese Zielgruppe wendet sich dieses Buch. Sie wird nach der Lektüre mit erheblichem Selbstbewusstsein ausgestattet sein. Die IOB, so die Autorin, hätte hinsichtlich Quantität und Qualität ihrer Leistungen nicht nur gleichgezogen, sondern teilweise die bislang das Feld dominierenden externen Beratungshäuser überholt. Denn sie sei „billiger und besser“. Dies gelte gerade für solche IOB, die sich an dem aus dem HR-Management bekannten Kompetenzmodell des Business Partners (à la Ulrich) orientieren. Nach ausgiebiger Darstellung des Professionsfeldes kommen beispielhafte IOB zu Wort. Zehn Praktiker beschreiben persönlich gefärbt und durchaus interessant ihre Herkunft und Wirkungen. Solchen Selbstbildern werden jedoch keine Fremdbilder aus derselben Organisation oder externe Einschätzungen dazugestellt; „lessons learned“ fehlen weitgehend. Die Reflexion von Erfolgsgeschichten

kommt – wenn überhaupt – von innen. Beispiel: „Wir haben ein hohes Niveau, das Leading Edge ist“. Da wundert es nicht, dass lediglich eines der ursprünglich vorgesehenen Beispiele von den „verantwortlichen Stellen“ zur Veröffentlichung gesperrt wurde. Die Tendenz zum Schulterklopfen ist bei den meisten Darstellungen kaum zu übersehen. Hier hätte man sich mehr „Objektivität“ gewünscht. Bei den sieben beispielhaften IOB-Projekten verhält es sich nicht anders: Aufschlussreiche Darstellungen von Beratungsprozessen mit Neigung zu geringer Bescheidenheit. Im letzten Teil entwickelt die Autorin eine Theorie zur IOB entlang von acht Rollensets, die erneut einen Hauch von Glorifizierung aufweisen: IOB als Erziehung der Führungskräfte? Als Abschwächung von Mikropolitik? Als Ordnung in Matrixorganisation? Na ja! Wer etwas Fundiertes zur IOB erfahren möchte, sich an einer Tendenz zur idealistischen Überhöhung nicht stört, systemische Beratungsansätze für die Königsklasse im Consulting hält, die Warnung an Berater vor einem Zuviel an Kundennähe unterschreibt, dem wird der Kauf des gut recherchierten Buches empfohlen.

Martin Claßen, selbstständiger Unternehmensberater