

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



10

## Champions oder Loser?

Balanceakt interne Beratung

### Was macht die Internen wirksam?

Status und Selbstverständnis der internen Organisationsberatung

### Die Dynamik der internen Beratung

Wie Beratung intern organisiert, gestaltet und erfolgreich wird – eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

### Anspruch versus Wirklichkeit

Ungekämmte Betrachtungen zum wachsenden Bereich der Inhouse Consultants

### Über Branchen, Kulturen und Organisationen hinweg...

Ein Gespräch über die Stärke transorganisationaler Beratung

### Systemische Strukturaufstellung im Praxis-Check

Umstritten und immer öfter im Einsatz: die Methode der Strukturaufstellung. Wie geht's, wie wirkt's, was bringt's?



## Christian Freudling

Interner Organisationsberater,  
ZF Friedrichshafen AG

**Kontakt:**  
christian.freudling@zf.com



## Matthias Lang

Interner Organisationsberater,  
ZF Friedrichshafen AG

**Kontakt:**  
m.lang@zf.com

# Interne Organisationsberatung in der Automobilzulieferindustrie

## Wie Beratung intern organisiert, gestaltet und wirksam wird

*Diese Fallstudie beschreibt aus PraktikerInnen-Sicht das Businessmodell eines internen Beraterteams in einem international tätigen Unternehmen, das durch die aktuelle Krisensituation wesentlich tangiert wird. Der Beitrag umfasst zunächst die Entwicklungsgeschichte und das aktuelle Organisationsmodell des Beraterteams. Anhand von drei Praxisfällen legt er anschließend dessen Einbettung in die Gesamtorganisation dar und zeigt, wie interne Beratung in diesem Kontext funktioniert und weiter entwickelt wird. Im Wissen um die Kontextbezogenheit der Erkenntnisse beleuchten die Autoren Kernaspekte, Erfolgsfaktoren und Grenzen von interner Beratung und gehen auf die Auswirkungen von wirtschaftlichen Krisensituationen auf die Organisation von Beratungsleistungen ein. Diese Ableitungen sind kontextsensitiv zu verstehen, und jede Folgerung für andere Organisationen muss vor dem jeweiligen Hintergrund auf Brauchbarkeit geprüft werden.*

Normalerweise finden Leserinnen und Leser der Organisationsentwicklung an dieser Stelle eine sauber abgegrenzte Beschreibung eines Beratungsprojekts: Der Berater bzw. die Beraterin kommt zur Tür herein, kämpft mit ein paar Schwierigkeiten, gibt der Organisation mehr oder weniger willkommene Impulse, stellt eine Rechnung und geht wieder. Reflexion, Schlussvorhang.

Interne Beratung ist demgegenüber hoch mit dem Kontext der «Heimatorganisation» aufgeladen, die auf ganz spezifische Art und Weise tickt: Wird zentral oder dezentral geführt, ist die Organisation hierarchisch oder als Netzwerk aufgestellt?

Boomt die Branche oder herrscht Krisenstimmung? Ist interne Beratung eine etablierte Funktion oder ist Beratung ein Fremdwort? Welches Strategie-, welches Change-Verständnis wird geteilt? Diese und andere Eigenschaften der Gesamtorganisation beeinflussen wesentlich Wirkungsweise, Struktur und Kultur der Beratungseinheit, weil sie ein Teil der einzigen von ihr beratenen Organisation ist.

Ein weiteres Spezifikum interner Beratung ist, dass sie immer wieder an die Gesamtorganisation andockt und ihre Wirksamkeit über das jeweilige Beratungsprojekt hinaus entfalten kann und muss. Die Beschreibung von interner Beratung

erfordert deshalb den Einbezug anderer Aspekte als bei externer Beratung üblich. Natürlich gibt es verschiedene Sichtweisen auf das vielschichtige Phänomen der internen Beratung. Unsere Sicht möchten wir im Dienste der Diskussion und Weiterentwicklung des Feldes gerne teilen (Krizanits 2007). Im folgenden, ersten Teil des Beitrages gehen wir auf die Geschichte und Organisation der internen Organisationsberatung des Unternehmensbereichs Nutzfahrzeuge und Sonderantriebstechnik von ZF Friedrichshafen AG ein.

### **Geschichte und Organisation der internen Beratung bei ZF – Ein Kunde ist genug**

Im Hintergrund der internen Beratungstätigkeit für unsere Auftraggeber entwickelte sich in den vier Jahren seit Gründung des Teams ein Businessmodell der internen Beratung. Vorhersehen konnte diese Entwicklung niemand, auch nicht anleiten. Mit zunehmender Stringenz schälte sich die inwohnende Logik aus allen Wirrungen des Versuch und Irrtum-Lernens heraus.

Idealerweise ist es das Verständnis von interner Beratung, dass sie sich auf einen einzelnen Kunden fokussiert: die Heimorganisation. Und wenn dieser Kunde «König» ist, dann braucht die interne Beratung alle Freiheiten eines Hofnarren. Hofnarren gehörten zum Hof und waren entsprechend Interne, dies in Unterscheidung zu den fahrenden Spielleuten. Die

von uns beratene Organisation ist ein Unternehmensbereich der ZF Friedrichshafen AG (vgl. Kasten). Wir haben jedoch eine Vielzahl von Auftraggebern: die jeweiligen Manager, die einzelne Beratungsleistungen ordern. Diese Logik, die wahrscheinlich bei interner Beratung vorherrschend ist, wollen wir anhand mehrerer Eindrücke illustrieren und dabei auch auf die Veränderungen durch die Wirtschaftskrise eingehen.

Die heutige Ausprägung des Phänomens «interne Organisationsberatung» im entsprechenden Unternehmensbereich von ZF Friedrichshafen AG fußt unter anderem auf der eigenen Entwicklungsgeschichte, die sich in mehreren Schritten vollzogen hat.

Bereits Mitte der 90er-Jahre gab es einen ersten starken Impuls zur Etablierung einer internen Beratung. Im Rahmen der Restrukturierung des damaligen Unternehmensbereichs unterstützten Externe die Einrichtung eines so genannten OE-Teams in Projektform, bestehend aus ZF-Mitarbeitern. Mit der Stabilisierung der neuen Strukturen gingen die Mitarbeiter wieder zurück in ihre Linienfunktionen. Die erworbenen Kompetenzen flossen zunächst in der jeweiligen Arbeit der ehemaligen Team-Mitglieder ein. So zum Beispiel bei der Einführung eines Lean Production Systems (vgl. Fallbeispiel 2). Hier wurden über Jahre Konzepte entwickelt und Erfahrungen gesammelt, die an anderer Stelle als Komplementärberatung (Königswieser, Sonuc und Gebhardt 2006) diskutiert werden. In diesen Jahren kooperierten die dezentral aufgestellten Personalentwickler zudem regelmäßig mit externen Organisationsberatern, schwerpunktmäßig mit systemischem Hintergrund.

Eine entscheidende Weiterentwicklung der internen Organisationsberatung ergab sich durch die Bündelung der Ressourcen in einer zentralen PE-Abteilung mit zwei Teams und einem administrativen Support im Jahr 2005. Ein Team mit vier Mitarbeitern bearbeitete hier das Feld der Kompetenz- und Führungskräfteentwicklung am Standort Friedrichshafen. Das zweite Team besteht aus weiteren fünf Mitarbeitern, die als interne Organisationsberater tätig sind – unter anderem zu folgenden Themen: Strategieentwicklung und -umsetzung, Internationalisierung und Standortaufbau, interne Kommunikation, Change- und Transformationsmanagement, Teamentwicklung und Projektmanagement. Auftraggeber sind Führungskräfte aus dem Unternehmensbereich, mehrheitlich am Standort Friedrichshafen. Die Anliegen des Systems (zu dem Manager und Mitarbeiter beitragen) sind Gegenstand des jeweiligen Beratungsprozesses, der als gemeinsame Verantwortung von Auftraggeber und Berater verstanden wird.

Die zeitliche Dimension der beraterischen Interventionen umfasst ein breites Spektrum. Diese reichen von einzelnen Klärungsgesprächen, halb- bis mehrtägigen Workshops, über mehrere Prozessschritte umfassende Beratungsprojekte, bis zu mehrjährigen und umfangreichen Entwicklungs- und Veränderungsvorhaben.

#### **ZF Friedrichshafen AG (ZF) - Unternehmensbereich Nutzfahrzeug- und Sonder-Antriebstechnik**

ZF ist ein weltweit führender Automobilzulieferkonzern in der Antriebs- und Fahrwerkstechnik mit rund 60.000 Mitarbeitern und 9,3 Mrd. Euro Umsatz. Der Konzern ist mit Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern dezentral organisiert. Der Unternehmensbereich Nutzfahrzeug- und Sonder-Antriebstechnik (UB N) erzielte 2009 mit ca. 8.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 1,17 Mrd. Euro. Hauptprodukte des UB N sind Getriebe für Nutzfahrzeuge, vor allem Lkw und Busse. Das Stammwerk Friedrichshafen ist mit 5.600 Mitarbeitern der größte Standort des UB N. Weitere Produktionsstandorte befinden sich z.B. in Brasilien, USA, Frankreich, Ungarn, Russland und China. Aufgrund der Historie und der Größe hat der Standort Friedrichshafen eine besondere Bedeutung. Im Zuge der Globalisierung wird eine deutliche Schwerpunktverlagerung hin zu den Standorten außerhalb der EU erwartet. Die in diesem Artikel dargestellte «interne Organisationsberatung» ist als Team in der PE-Abteilung im Personalbereich angesiedelt und bearbeitet Aufträge, die am Standort Friedrichshafen und im UB N generiert werden. Daneben gibt es weitere interne Beratungseinheiten, die aktuell auf das Produktionssystem und Lean Administration spezialisiert sind.

## Fallbeispiele interner Beratungsprojekte

Um eine konkrete Vorstellung von interner Beratungsleistung zu vermitteln, beschreiben wir im Folgenden Beratungsaufträge, die wir als interne Berater bearbeitet haben.

### Fallbeispiel 1: Neuer Prozess in der Produktentwicklung

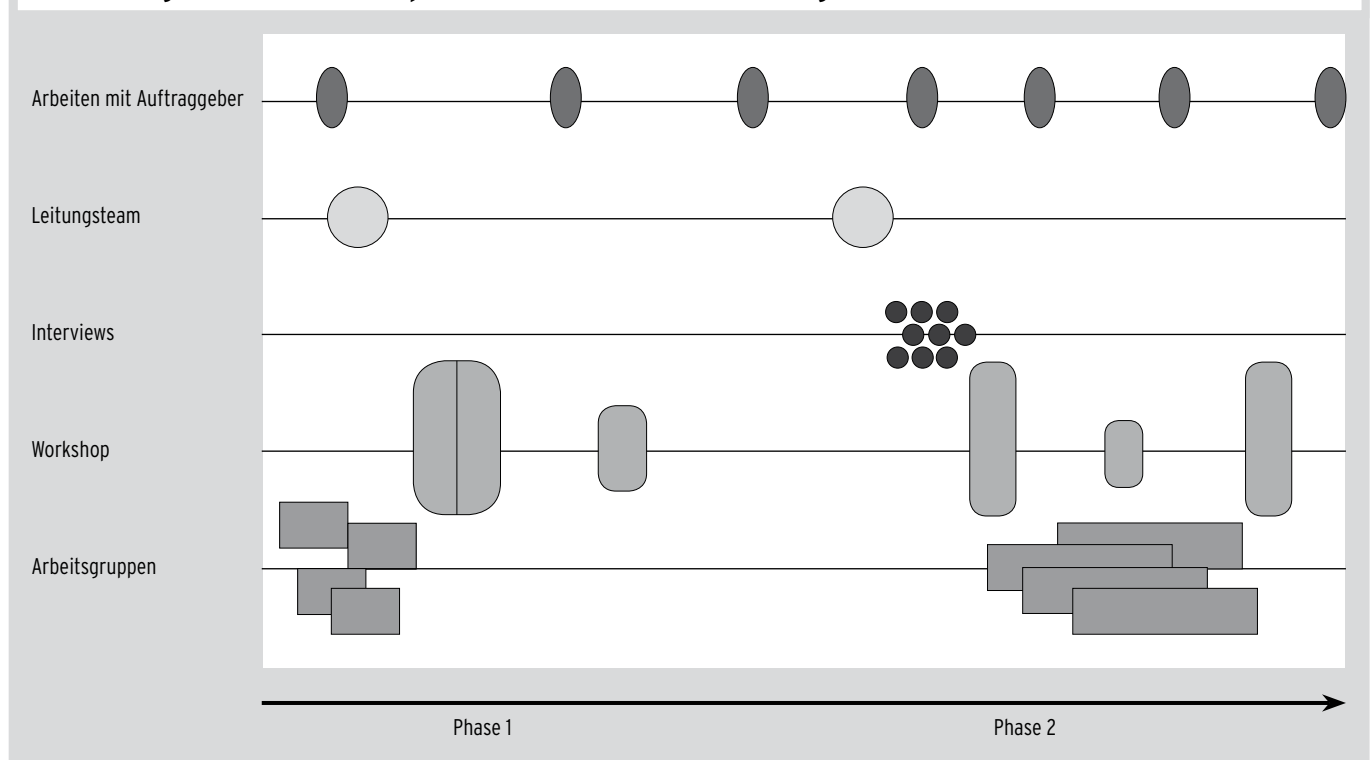
Ein Bereichsleiter in der Produktentwicklung fragt beim Organisationsberatungsteam bzgl. der Moderation einer Klausur an: Neben dem Thema und Überlegungen zum Ablauf existierten bereits mehrere Arbeitsgruppen, die Vorarbeiten leisteten. Inhaltlich sollte es um die Etablierung einer neuen Querschnittsfunktion gehen (Stichworte: Schnittstellen, Zusammenspiel, Spielregeln und Verantwortlichkeiten). Der Auftrag wurde mit dem Leiter des Bereichs und dem Abteilungsleiter der Querschnittsfunktion geklärt und schriftlich festgehalten.

In einem nächsten Schritt stellte der interne Organisationsberater den Mitgliedern des betroffenen Leitungsteams das Workshopkonzept vor; weitere Vorbereitungsaufgaben wurden zwischen Auftraggeber und den an ihn berichtenden Abteilungsleitern vereinbart (vgl. Abbildung 1, Phase 1). Im Workshop selbst ging es zunächst um das vereinbarte Thema, das aber im Verlauf des Workshops von tagesaktuellen «Dringlichkeiten» verdrängt wurde.

Bei einem Follow-up Termin, drei Monate später, sollte das ursprüngliche Thema wieder aufgegriffen werden. In der Diskussion um die neue Querschnittsfunktion wurde jedoch deutlich, dass die Klärung grundsätzlicher Fragestellungen im Prozess der Produktentwicklung anstand. In einem neuen Anlauf wurde nun ein definierter Beratungsprozess aufgesetzt (vgl. Abbildung 1, Phase 2): Einzelinterviews durch den Berater, Vorbereitung und Durchführung des Workshops, weitere Bearbeitung der Themen in Arbeitsgruppen, Arbeit mit dem Auftraggeber, Zwischen-Bericht und Bilanzierungsworkshop. Die Vielzahl der «notwendigen» Widersprüche, wie z.B. Prozess vs. Funktion, Pragmatismus vs. Theorie, serielles vs. paralleles Vorgehen, wurden über die Einzelinterviews greifbar und in Form von Hypothesen der Abteilung zurückgespiegelt. In der anschließenden Bearbeitung war ein deutlich fortgeschrittener Modus der Aushandlung möglich. Entlang des neuen Querschnittsprozesses gab es zu den jeweiligen Schnittstellen konkrete Vereinbarungen, die die Teilnehmer im Bilanzierungsworkshop evaluierten.

Abbildung 1

### Etablierung eines Querschnittsprozesses in der Produktentwicklung



**Fallbeispiel 2: Entwicklungsprozess  
Lean Production – Wertstromfabrik**

Die Produktion am Standort Friedrichshafen besteht aus fünf Fertigungs- und zwei Montagebereichen sowie zwei Servicecentern. Fertigung und Montagen gehörten damals wie heute zu drei unterschiedlichen Organisationseinheiten. 2001 wurde die Einführung eines Lean-Production-Systems gestartet. Anfänglicher Schwerpunkt im Leitungsteam war die Koordination von Projekten und der Informationsaustausch zwischen den Bereichen. Im Lauf der Fortentwicklung des Produktionssystems sind auch die Anforderungen an eine ganzheitliche Prozessorientierung gewachsen. Neben punktuellen Aktivitäten und thematischen Initiativen (z.B. Gruppenarbeit, Qualität) kamen mehr und mehr ganze Prozessketten und Teilbereiche in den Fokus der Produktivitätssteigerung. Heute wird die Produktion entlang des Wertstromes mit all seinen Abhängigkeiten und Vernetzungen optimiert. Seit Anfang 2008 arbeiten die Produktionsmanager in monatlichen eintägigen Meetings; diese werden um drei zweitägige Workshops pro Jahr ergänzt. In diesen Workshops werden strategische und grundsätzliche Fragestellungen der Produktion bearbeitet. Für diesen zweijährigen Organisationsentwicklungsprozess der Weiterentwicklung – von einer Projektkoordination hin zur Gesamtverantwortung für eine «Wertstromfabrik» – wurde ein interner Berater vom Fertigungsleiter beauftragt.

Ungeplant mussten in diesem Prozess auch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise durch das Produktionsmanagement aufgegriffen werden. So zum Beispiel in einem zweitägigen

Workshop im Herbst 2008, als deutlich wurde, dass die bisher eingeplanten Stückzahlen in dramatischer Weise nicht mehr realisiert werden können. Die Produktionsmanager waren davon unterschiedlich stark verunsichert. Dies auch vor dem Hintergrund, dass einzelne Führungskräfte in der Vergangenheit bereits Downsizing-Aktivitäten durchführen mussten. In diesem Workshop sollte es nun um Weichenstellungen für eine adäquate Krisen-Bewältigung gehen. Zu diesem Zeitpunkt der weltweiten Krise war noch nicht absehbar, welchen weiteren Verlauf die wirtschaftliche Entwicklung nehmen würde; es bestand eine Situation der maximalen Unsicherheit.

«Die Basis des Zusammenspiels zwischen Internen und Externen bildeten kompatible Modelle von Beratung.»

Mit Hilfe einer analogen Darstellungsform (Aufstellung im Raum) wurden die Teilnehmer des Workshops gebeten, a) ihre augenblickliche emotionale Betroffenheit bzgl. dieser Sachlage und b) ihren bisherigen Erfahrungshintergrund hierzu darzustellen (vgl. Abbildung 2). In der Folge konnten die verschiedenen Positionen und Erfahrungen besprochen und ein Nachvollziehen der Unterschiedlichkeit ermöglicht werden.

Die Würdigung der unterschiedlichen Einschätzungen war eine wichtige Voraussetzung, um im Workshop auch radikale Ansätze der Krisenbewältigung bzw. der Zukunftsgestaltung denken und beschreiben zu können. Heftige Auseinandersetzungen

Abbildung 2  
Aufstellung im Raum

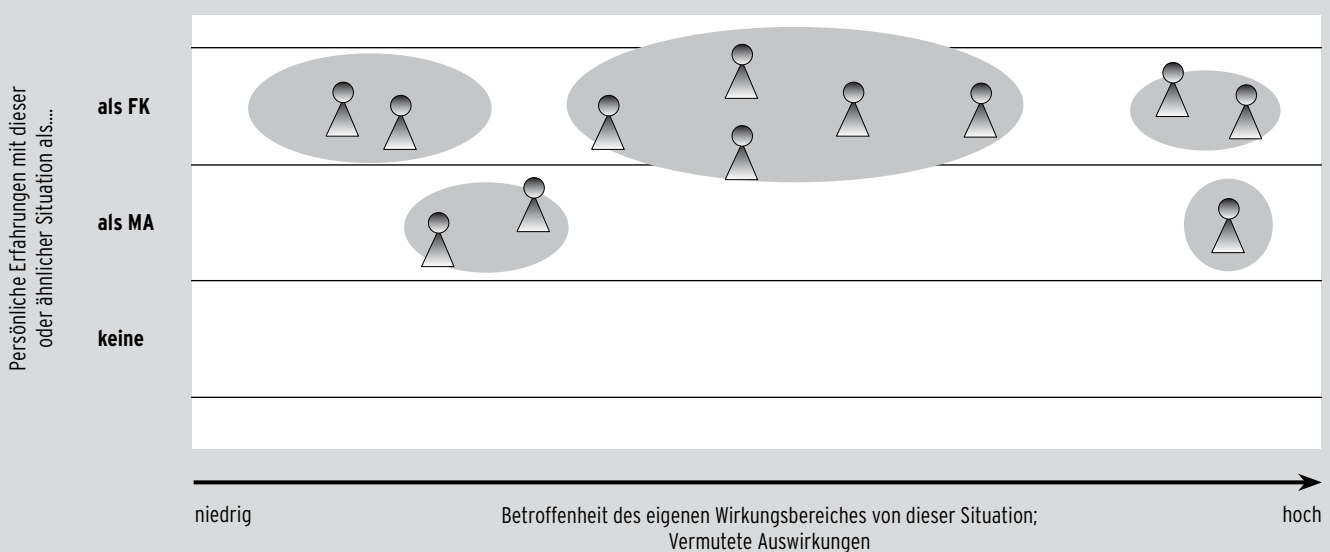
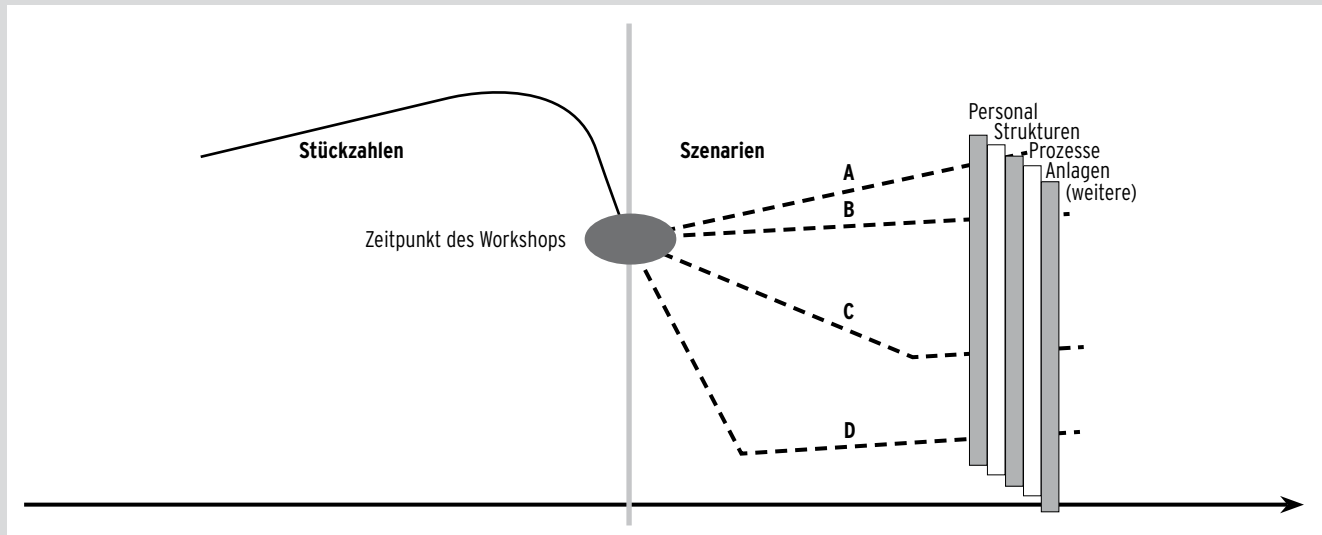


Abbildung 3  
Schematische Darstellung «arbeiten mit Szenarien»



zungen um den «richtigen» Weg blieben nicht aus, bekamen aber einen förderlichen Rahmen der Bearbeitung.

Anfang Januar 2009 befanden sich die Stückzahlen weiterhin auf Talfahrt (ca. minus 50 Prozent); unklar war auch, ob die Talsohle bereits erreicht war. In der Unternehmensbereichsleitung wurden für den Standort in dieser Phase Stückzahl-szenarien formuliert. Das Produktionsleitungsteam hatte die Aufgabe, diese Szenarien hinsichtlich der hieraus resultierenden Konsequenzen, u.a. für Personal, Strukturen, Prozesse oder Anlagen, zu konkretisieren (vgl. Abbildung 3). Aufgrund der sich verschärfenden Krise, und damit auch der Gefahr der eigenen Betroffenheit als Mitarbeiter, entschied sich das Organisationsberatungsteam, das Produktionsmanagement von nun an im Tandem zu beraten. Beraterische Distanz, hypothesengeleitetes Vorgehen und methodische Vielfalt sollten somit für den Kunden weiterhin sichergestellt werden, damit dieser weiterhin in adäquaten Formen der Komplexität begegnen konnte. Die internen Berater brachten hierzu Ansätze aus der Szenarien-Arbeit (Minx und Roehl 2006) ein bzw. lenkten die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Berücksichtigung und Gestaltung der Kommunikation mit relevanten Umwelten im Unternehmen (Unternehmensbereichsleitung, Meister, Mitarbeiter, Betriebsrat); die Konkretisierung erfolgte über Prozessvorschläge.

Das Managementteam arbeitete in der Folge an verschiedenen Fragestellungen und Stellschrauben wie z.B. der Kapazitätsanpassung, Steuerung der Kurzarbeit oder Business Planung. Für uns interne Berater selbst bedeutete diese Beratungssituation mehr Neuland als gewohntes Terrain.

### Fallbeispiel 3: Strategieentwicklung im globalisierten Geschäftsfeld

Das international aktivste strategische Geschäftsfeld beauftragte 2006 einen externen Berater mit der Durchführung eines Strategie-Workshops. Aufgrund der aufwändigen Moderation kam es zu einer Kooperation zwischen diesem und zwei internen Beratern. In der Auswertung mit dem Kunden schlugen dann der Externe sowie ein Interner dem Geschäftsfeldleiter ein Vorgehen für die weitere Bearbeitung durch das weltweit verantwortliche Management-Team vor. Das extern-interne Beratertandem wurde mit der Konzeption und Durchführung des Veränderungsprojekts beauftragt. Die Beratungsarchitektur sah als Verdichtungspunkte mehrere Workshops mit dem weltweiten Leitungsteam vor. Ziel war die Weiterentwicklung der globalen Performance des strategischen Geschäftsfelds unter Berücksichtigung der wichtigsten Stellhebel: Strategie, Märkte, Produkte, Regionen, Prozesse, Personen und Auswirkungen auf die Organisationsstruktur.

Im ersten Workshop im Jahr 2007 entwickelten die Teilnehmer unter der Anleitung des Berater-Tandems «Zukunftsszenarien 2020». Im zweiten Workshop wurde unter Verwendung der erarbeiteten Zukunftsbilder die aktuelle Produktpalette in Hinblick auf die wichtigsten Marktregionen (Europa, USA, Japan, BRIC-Staaten) untersucht. Die Basis des Zusammenspiels zwischen Internen und Externen bildeten kompatible Modelle von Beratung. Die Vorbereitung der Workshops erfolgte in gemeinsamen Staff-Tagen. Diese Staffzeiten wurden vorab mit dem Auftraggeber abgeklärt und anschließend seitens des Ex-



**Tabelle 1**  
**Beispiele unterschiedlicher Beratungsschwerpunkte**

Externer	Interner
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis, Entwicklung und Vermittlung von Beratungsmethoden, wie z.B. Szenariotechnik oder Learning Journeys</li> <li>• Modelle zur Organisation internationaler Geschäftstätigkeit als Hintergrundfolien bei der Konstruktion von Interventionen</li> <li>• Vertrautheit mit Best Practice-Beispielen zu relevanten Fragestellungen aus anderen Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise zu den relevanten Umwelten des Klientensystems: Geschäftsfelder, Dienstleister, andere Standorte etc.</li> <li>• Vertrautheit mit den einzelnen Funktionen des Geschäftsfelds zwischen den Workshops mit dem General Management Team</li> <li>• Hypothesen zu Dynamiken im Management Team und deren Bedeutung für die Anschlussfähigkeit von Interventionen</li> </ul>

ternen auch in Rechnung gestellt (die interne Beratungsleistung wird per Umlage verrechnet). Im Rahmen der kollegialen Zusammenarbeit beobachteten die beiden unterschiedliche Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit (vgl. Tabelle 1).

### «Die Prämisse unserer Beratung ist stets die Orientierung an der Strategie des Unternehmens – die gleichzeitig hinterfragt wird.»

Die Kooperation war produktiv, befruchtend und natürlich nicht immer konfliktfrei. Vermutlich lief sie bis heute weiter, wenn die Weltwirtschaftskrise nicht dazwischen gekommen wäre: ZF entschloss sich, keine externen Beratungsdienstleistungen mehr in Anspruch zu nehmen, auch das bestehende Tandem wurde aufgelöst. Da mehrere externe Beratungsleistungen durch interne Ressourcen kompensiert werden sollten, befand sich das Organisationsberatungs-Team in einer angespannten Lage und musste Entscheidungen treffen. Der Interne bat eine Teamkollegin, in dieses Beratungsprojekt einzusteigen, da es durch das Team in der strategischen Relevanz für den Unternehmensbereich als hoch eingestuft wurde. In Folge zeigten sich interessante Unterschiede: Dem internen Tandem fiel es einerseits leichter als dem gemixten, Interventionen anschlussfähig auf- bzw. umzusetzen. Der Switch «nach innen» stellte aber auch eine inhaltliche Herausforderung dar, da auf Kompetenz und Erfahrung des Externen verzichtet werden musste. Hätte sich die interne Beratungseinheit nicht schon zuvor – in einem anderem Kooperationsprojekt mit Externen – die Kompetenz zur Durchführung solcher Analysen angeeignet, wäre die Weiterführung der Beratung mit der geplanten Stoßrichtung schwer möglich gewesen.

## Kernaspekte und Fragestellungen interner Beratung aus Praktikersicht

Betrachtet man die drei Fallbeispiele, so ist zu erkennen, dass sich die Anforderungen im Projektverlauf immer wieder ändern oder schärfen, die Projekte sehr vielseitig sind und unterschiedliche Interventionsformen erfordern. Für die interne Beratung ist deshalb eine große Flexibilität bei gleichzeitig hoher Interventionskompetenz erforderlich. Deshalb möchten wir fünf Fragestellungen ausleuchten, welche in der einen oder anderen Art auch für andere interne Beratungsorganisationen von Bedeutung sein könnten.

### 1. Wie gewährleisten wir die interne Arbeitsorganisation?

Die Prämisse unserer Beratungstätigkeit ist stets die Orientierung an den strategischen Initiativen des Unternehmens – die jedoch auch gleichzeitig hinterfragt werden. Unter diesen Bedingungen wird dem Beratungsteam heute von Personal- und Personalentwicklungs-Leiter ein beachtlicher Grad an Selbstorganisation (Wageman 1999) eingeräumt und gleichzeitig abverlangt. In regelmäßigen Abstimmungen überzeugt sich der direkte Vorgesetzte (beider Teams, s.o.) von Ausrichtung und Qualität der geleisteten Beratungsarbeit. Folgende drei Punkte sind wesentlich für die interne Arbeitsorganisation:

#### Arbeitsräume

Unter «Arbeitsräumen» verstehen wir die notwendigen Routinen und Gefäße, in denen die Komplexität der Umwelt auf entsprechende Weise verarbeitet und antizipiert werden kann.

Wesentliche Entscheidungen werden kollektiv im Team getroffen (vgl. Abbildung 4). So wird z.B. im «Wochenstopp», einer meist halbstündigen, wöchentlichen Besprechung über die Bearbeitung neu eingegangener Anfragen entschieden: Können diese bearbeitet werden und wenn ja: Wer aus dem Team übernimmt die Auftragsklärung und damit meist auch die Beratung? Kriterien für die Entscheidung sind strategische Relevanz, Kompetenz, freie Ressourcen, Interesse und Passung zu den anderen Beratungsaktivitäten. Auch für Beratungsanfragen, die wir nicht bearbeiten können, versuchen wir, gemeinsam mit dem Manager andere Lösungen zu entwickeln. Sei es, indem die Fragestellung umdefiniert wird oder indem wir das Klientensystem einmalig unterstützen, damit es die aktuelle Herausforderung eigenständig annehmen kann.

#### Flexible Kundenzuordnung

Wir haben uns gegen eine fixe Kundenzuordnung entschieden, da dies in unserem Fall die Gefahren der internen Beratung, z.B. vom Kundensystem vereinnahmt zu werden, steigert und gleichzeitig ihre Vorteile, z.B. die vernetzende Kommunikation der Organisation mit sich selbst zu fördern, hintertreibt.

### Berater-Tandems

Wo dies aufgrund von Umfang oder Komplexität des Projekts notwendig ist, arbeiten wir in Berater-Tandems. Mit fixen Kundenzuordnungen könnten wir diese Arbeitsweise in unserem kleinen Team nur sehr schwer vereinbaren. Durch den im Berater-Paar stattfindenden Dialog verhindern wir, im laufenden Beratungsprozess in die Mitarbeiter-Rolle zu rutschen bzw. uns von Kunden unwidersprochen als solche ansprechen zu lassen. Die «hautnahe» Zusammenarbeit in wechselnden Tandems stellt (erfreulicherweise) hohe Anforderungen an Reflexionsfähigkeit, kollegiale Abstimmung und Konfliktfähigkeit. Um Entwicklungsschritte zu begleiten, sehen wir Zeiträume für Staff-Arbeit vor. Zudem reflektieren wir zweimonatlich aktuelle Ereignisse in einer halbtägigen Super- bzw. Intervision.

Die Arbeit im Team befördert über die oben skizzierten Arbeitsformen ein «eigen-artiges» Selbstverständnis der Mitglieder. Das Fremdsein als Berater (vgl. Luhmann 1990) in der Organisation wird so einerseits gefördert, um dauerhaft irritieren zu können. Und auf der anderen Seite macht der «Heimathafen Team» dem Einzelnen das anstrengende Fremdsein auch «erträglich».

Abbildung 4

#### «Arbeitsräume» des Organisationsberatungsteams

(Ohne Staffarbeit in den Beratungsprojekten und Meetings der Gesamtabteilung; hierfür gibt es eigene Arbeitsformen.)

Bezeichnung	Inhalt	Dauer	Frequenz
«Wochenstopp»	Eingegangene Anfragen sowie beobachtete Bedarfe werden besprochen und ggf. einer weiteren Bearbeitung zugeführt.	0,5 h	wöchentlich
Teammeeting	Team-Steuerung, Allfälliges	2,5 h	monatlich
Reportmeeting	Blitzlichter aus den aktuellen Beratungsprojekten	2,5 h	monatlich
«Staffing zum Unternehmensbereich»	Der Unternehmensbereich als «DER» Kunde; Hypothesen und Interventionsstoßrichtung	1 Tag	2 mal jährlich
Strategie-workshops	Anpassung und Weiterentwicklung der eigenen Ausrichtung und Arbeitsformen	1 Tag	2 mal jährlich
kollegiale Fallberatung	Qualitätssicherung «2. Ordnung»*	1 Tag	4 mal jährlich
Konzeptentwicklung	Weiterentwicklung von «Produkten» und eigenen Prozessen	1 Tag	2 mal jährlich
Team-Supervision	Qualitätssicherung «3. Ordnung»	0,5 Tage	6 mal jährlich

\* ... Qualitätssicherung «1. Ordnung» findet im jeweiligen Beratungsprojekt statt

## 2. Wie gewährleisten wir die Arbeitsfähigkeit?

### Begegnung auf Augenhöhe

Um als interne Organisationsberater wirksam werden zu können, muss eine Begegnung auf Augenhöhe möglich sein. Und dies auf eine Weise, die die Rolle des Managements nicht schwächt, sondern langfristig in einer für das System funktionalen Weise weiterentwickelt. Das andere, und zunächst einmal fremde, Zusammenspiel zwischen beauftragender Führungskraft und beratendem Mitarbeiter (in unserem Fall auf Sachbearbeiter-Ebene) stellt für den Auftraggeber zunächst einmal eine kommunikative Investition dar. Interne Beratung muss daher den Beweis antreten, dass sich dieser Mehraufwand lohnt: «Ich unterstütze Sie gerne in diesem Projekt als Mitarbeiter. Aber Sie haben mehr von mir, wenn Sie mich als Berater engagieren. Dies kann wie folgt aussehen: ...»

### Ressourcen

Um in funktionale Beziehung zu den relevanten Umwelten (für unseren Fokus: «Manager» und «externe Berater», s.u.) treten zu können, mussten wir zweckmäßige Strukturen ausprägen und weiterentwickeln. Eine Voraussetzung war eine gewisse Kommunikationsdichte innerhalb der Beratungseinheit. Um aus eigener Kraft in eine innovative Eigenschwingung kommen zu können, stellte sich in unserem Fall eine Mitarbeiterzahl von größer gleich vier als notwendig heraus. Auf dieser Basis war das Herausbilden einer stabilisierenden, aber gleichzeitig entwicklungs-offenen Identität möglich.

## 3. Wie ist das Zusammenspiel mit externen Beratungsunternehmen?

In den letzten Jahren konsolidierte sich das Beratungsteam, die Organisationseinheit konnte reifen. Interne Organisationsberatung etablierte sich im Zusammenspiel mit den Auftraggebern, aber auch mit externer Beratung. An letzterer Schnittstelle war die Rollengestaltung sicher nicht weniger herausfordernd. Externe machten uns sehr unterschiedliche Angebote und waren auch sehr unterschiedlich bereit, spezifische Rollenangebote unsererseits zu akzeptieren: Externe als Lehrmeister, Supervisoren, Partner, Konkurrenten, Vernetzer, Unterstützer, Auftragnehmer. Die Kernfrage im Zusammenspiel mit anderen Beratern ist immer: Wo verorte ich mich und/oder den Anderen aktuell: Im Berater- oder im Klientensystem (vgl. Exner und Königswieser 1998)? Hier geht es zum einen natürlich um wahrgenommene und zugeschriebene Kompetenz, aber auch um Loyalitäten.

Mit etwas Abstand reflektieren wir heute die gemachten Erfahrungen und kommen zu folgendem Verständnis: Wir betrachten sowohl den Externen wie auch den Internen als vollwertige Organisationsberater ... oder wenn Sie so wollen: Beide als anders unvollständig, beide sehen weniger und mehr als der jeweils andere.

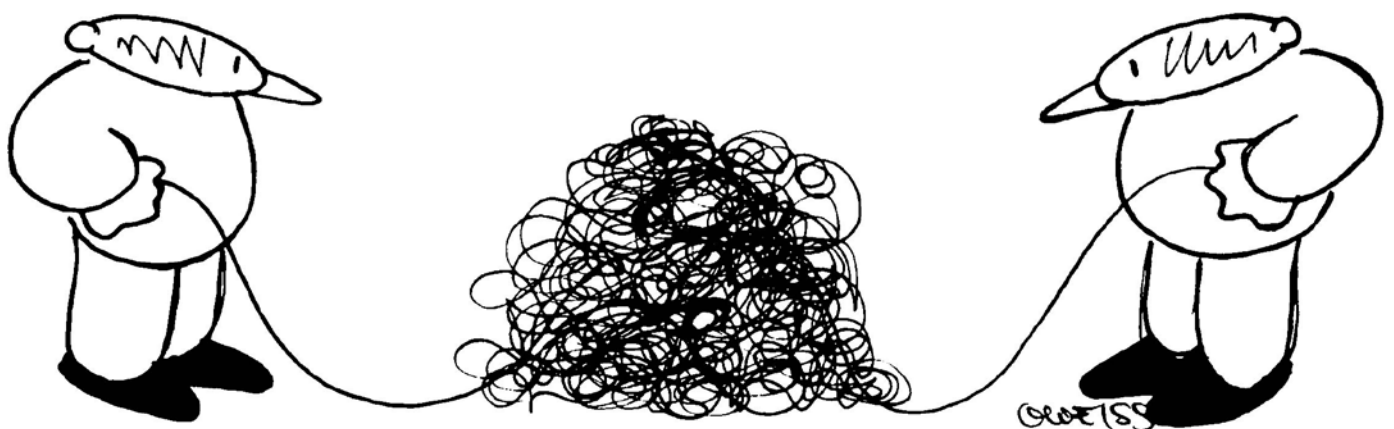


Der externe Berater profitiert davon, dass er quasi parallel in unterschiedlichen Organisationen Wahrnehmungen machen und diese – gegebenenfalls anonymisiert und in Interventionen übersetzt – wieder zur Verfügung stellen kann. Auch sind Energie und Aufmerksamkeit meist hoch, weil sein Auftreten «etwas Besonderes» für die zu beratende Organisation ist, er bleibt außergewöhnlich und kann neugierig sein. Sofern der Berater Innovation betreibt, kann er Beratungsmethoden oder -impulse entwickeln und mehreren Organisationen anbieten. Auch wenn Organisationsberatung immer maßgeschneidert sein muss, können einzelne Bausteine doch «in Serie gehen» und damit den Entwicklungsaufwand rechtfertigen. Förderlich ist es hierbei, wenn der Berater gut vernetzt oder als Eigentümer, Partner oder Mitarbeiter Teil einer Beratungsorganisation ist.

Der Vorteil des Internen liegt in der Komplementarität der Vorteile des Externen: Er beschäftigt sich meist nur mit einer Organisation und wie sie sich organisiert. Er kennt die Akteure, die Kommunikationen, die Beziehungen, die Kultur, die Abläufe, die Machtverhältnisse. Und er berät nie nur zu einem Projekt; dieses ist stets nur eine sich bietende Möglichkeit, um die Organisation in ihrer Weiterentwicklung anzuregen.

Die Unterscheidung zu externer Beratung ist für die interne Beratung von gewisser Bedeutung. Denn Führungskräfte und Mitarbeiter (mittlerer bis größerer Organisationen) werden

in Zukunft sowohl mit externen, als auch mit internen Beratern zusammenarbeiten. Und gar nicht so selten werden diese eingeladen sein, miteinander zu kooperieren. Um Wirkung zu entfalten, müssen Berater den Prozess anleiten, bisweilen auch: eine Bühne haben. Aus eigenen Erfahrungen wissen wir um die Herausforderungen und Chancen einer geteilten Bühne – aber wir haben auch in guter Erinnerung, wie viel Zeit und Mühe wir investiert haben, um diese in den jeweiligen Tandempaarungen zu entdecken. Aus diesem Grund schlagen wir vor, den Terminus «Staffentwicklung» als Standard in das Fachvokabular von Beratern aufzunehmen. Dies sollte ebenso selbstverständlich sein wie Teamentwicklung für Teams. Genauso wie ein Team erst durch eine gemeinsame Aufgabe zu einem Team werden kann, so stellt das Klientensystem für kooperierende Berater das «Dritte» dar, das gemeinsam in den Blick genommen werden muss. Und für das Klientensystem kann die Zusammenarbeit von Internen und Externen tatsächlich einen Mehrwert bringen: Während der Externe um Einsichten und Verständnis ringt, muss der interne Berater stetig daran arbeiten, nicht zu schnell und zu selbstverständlich zu verstehen. Gerade diese gegenläufigen Bewegungen stellen in der Staffarbeit eine ergiebige Quelle an Einsichten, aber auch an Konflikten dar. Wenn es gelingt, diese Unterschiede nutzbar zu machen, kann aus einem «entweder oder» ein «und» werden.



#### 4. Was sind die Grenzen (unserer) internen Organisationsberatung?

Wir möchten an dieser Stelle nicht das weite Feld der Chancen und Risiken, dem die interne Organisationsberatung ausgesetzt ist, analysieren; hierzu gibt es fundierte Ausführungen verschiedener Autoren (z.B. Heintel 1998, Mohe, Heinecke und Priem 2002, Klein 2006).

Grenzen versuchen wir nicht als unüberwindbare Schranken zu sehen, die man «auf gar keinen Fall» überschreiten darf. Hier geht es viel mehr um eine erhöhte Wachsamkeit und Bewusstheit in den jeweiligen Spannungsfeldern. Im Einzelfall ist mit Auftraggebern und Beteiligten zu klären, auszuhandeln und zu vereinbaren, wie Beratung unter diesen Kontextvariablen erfolgreich sein kann; mit oder ohne Grenzerweiterung. Regelmäßige Reflexion und Selbstbeobachtung im Berater- und Beratungssystem (Exner und Königswieser 1998) fördern diesen Prozess. Drei Aspekte seien kurz dargestellt:

«Energie und Aufmerksamkeit gegenüber dem Externen sind meist hoch, weil sein Auftreten 'etwas Besonderes' für die Organisation ist.»

##### Mitarbeiter-Chef Beziehung:

Immer wieder gibt es Beratungsaufträge, in denen man auch Vorgesetzten in der eigenen Linie begegnet. Sei es, weil diese in Management-Gremien arbeiten, die man gerade berät, oder weil diese selbst «Treiber» von strategischen Initiativen sind und Beratung anfragen.

Will man der Faustformel treu bleiben, dass Kommunikation und somit Beratung zu einem Drittel Anschlussfähigkeit erzeugen, zu einem Drittel (neue) Fragen befördern und zu einem weiteren Drittel Irritationen auslösen soll, braucht es eine solide Grundsicherheit über die fortgesetzte Zugehörigkeit zur Organisation. Allerdings, den unmittelbaren Vorgesetzten in seiner Chef-Rolle zu beraten ist für uns definitiv nicht möglich.

##### Beratung der eigenen Geschäftsführung:

Wie Externe müssen auch wir interne Organisationsberater uns aktiv mit der Anziehungskraft von «Machtzirkeln» auseinandersetzen. Die Mitglieder der Organisation beobachten genau, wer zu welchen Personen und Ebenen welchen Zugang hat. Führungskräfte aus nachgelagerten Ebenen könnten die Hoffnung haben, dass ihre Anliegen über «diesen Kanal» nun endlich Gehör finden, und der Berater ist unter Umständen verleitet, dieses dann auch wirklich zu tun.

Von großer Bedeutung ist die beraterische «Absichtslosigkeit»; diese gilt es regelmäßig abzusichern. Sei es mit dem Blick auf mögliche Opportunitäten, um «im Geschäft» mit den Ma-

nagern zu bleiben, oder weil man scheinbar «besonders gute Ideen hat, die endlich von der Geschäftsführung aufgegriffen werden sollten».

##### Restrukturierung innerhalb der eigenen Linie:

Als interne Organisationsberater sind wir innerhalb des Personalbereiches angesiedelt. Bei einer möglichen Umstrukturierung dieses Bereiches wäre ein Beratungsauftrag, diesen Change-Prozess zu begleiten, sicherlich nicht durchführbar. Ein «Reframing» vom Mitarbeiter zum Berater hätte hier seine Grenzen, was aber nicht ausschließt, Change Management Know-how in den Prozess einzubringen; dieses dann aber in der Rolle des Mitarbeiters. Alternativ könnte eine Beratung durch Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen oder von extern erfolgen.

«Der Vorteil des Internen liegt in der Komplementarität der Vorteile des Externen.»

#### 5. Was sind Auswirkungen einer wirtschaftlichen Krisensituation auf die interne Beratung?

Einschneidende Veränderungen durch die Krise: Verschiedene Kooperationsmodelle und Weiterentwicklungen unserer Kooperationen mit Externen wurden durch die Wirtschaftskrise gestoppt. Umsatzrückgänge im Ausmaß von mehr als 60 Prozent hatten Anfang 2009 unter anderem zur Folge, dass der Unternehmensbereich die Budgets für externe Organisationsberatung auf Null zurück fuhr. Wirkungsvolle Zusammenarbeiten mussten – nicht nur zum Bedauern der Externen – schlagartig und dauerhaft ausgesetzt werden. Letztlich stellt die Krise mit ihren Konsequenzen eine neue Herausforderung dar, welche die interne Beratung bei ZF Friedrichshafen AG (und wohl auch in anderen Organisationen) dazu veranlasst, wieder zu lernen, manches auch zu verlernen (Baecker 2003).

Um alle beraterischen Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir interne Berater nun in verstärktem Maße Aufgaben übernehmen und Kompetenzen aufbauen, die bisher schwerpunktmäßig durch Externe erbracht wurden. Hierfür einige Beispiele:

- Aktive Informationsgewinnung zu gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen und Ereignissen in den relevanten Branchen
- Selbstständige Entwicklung von Beratungs-Tools infolge von Bedarfen auf Kundenseite
- Expertise zum Aufbau von strategischer Management-Beratung: Vom Schwerpunkt auf soft skills zu stärkerer Berücksichtigung von Organisationsmodellen, betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen, Marktlogiken etc.

- Stärkere organisationsübergreifende Vernetzung mit anderen internen, aber auch externen Beratern, um eigenes beraterisches Vorgehen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, irritiert zu werden und Innovationen zu realisieren.

## Schlussbetrachtung

Diese Darstellungen sollten einen blitzlichtartigen Einblick in unsere derzeitige Arbeitsweise und Businessmodell ermöglichen. Um die eigene Weiterentwicklung und damit die adäquate Anpassung an eine sich verändernde Umwelt sicherzustellen, werden wir die Beobachtung und den regelmäßigen Austausch mit unserem Markt und weiteren relevanten Umwelten (Interne aus anderen Unternehmen, Beratergruppen, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, Professional Community, usw.) fortsetzen und in Handlungsfelder überführen.

«Der Interne muss stetig daran arbeiten, nicht zu schnell und zu selbstverständlich zu verstehen.»

Eines dieser Handlungsfelder wird die strukturierte Erfassung von Kunden-Wahrnehmungen unserer Beratungsleistung sein. Bisher wurden Feedbacks in und nach Beratungsprojekten in unterschiedlichster Form aufgenommen bzw. erfragt. Aktuell haben wir einen Prozess gestartet, der es uns ermöglicht, diese systematisch zu erfragen und auszuwerten. Die Ergebnisse werden die Basis für gemeinsame und individuelle Weiterentwicklungen bilden.

Wie bereits angedeutet, wird uns auch die Weiterentwicklung unseres Businessmodells in 2010 beschäftigen. Ein erstes Orientierungsraster bilden hierzu die von Beraterkollegen verwendeten Entwicklungsschritte (z.B. Pesendorfer 1998):

Personalentwicklung → Teamentwicklung → Organisationsentwicklung (Prozessberatung) → Unternehmensentwicklung → ... (?)

Wenn Unternehmen neue Organisationsformen (vgl. Grossmann 2010) und damit neue Formen der Kooperation und Steuerung finden müssen, was müssen wir als interne Organisationsberater dann an Know-how, Interventionsrepertoire oder persönlichen Beraterstil weiterentwickeln, um weiterhin Ansprechpartner des Managements zu sein? Es bleibt interessant und spannend.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Sprachform verwendet.

## Literatur

- **Baecker, D. (2003).** Die verlernende Organisation. In: ders., Organisation und Management. Suhrkamp, S. 179–197.
- **Exner, A. und Königswieser, R. (1998).** Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager. Klett-Cotta.
- **Grossmann, R. (2010).** Beratungstrends. Paradigmenwechsel im Management Consulting - Veränderte Anforderungen an Beratung. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2010, S. 96–97.
- **Klein, L. (2006).** Corporate Consulting – Eine systemische Evaluation interner Beratung (2. Aufl.). Carl Auer.
- **Königswieser, R., Sonuc, E. und Gebhardt, J. (2006).** Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Klett-Cotta.
- **Krizanits, J. (2007).** Inhouse-Beratung: Was interne Entwicklungshilfe leistet. In J. Graf (Hrsg.). Seminare 2007. Jahrbuch der Management-Weiterbildung. managerSeminare.
- **Heintel, P. (1998).** Thesen zur Rolle des internen Beraters – aus externer Perspektive. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2/1998, S. 42–51.
- **Luhmann, N. (1990).** Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: R. Königswieser und C. Lutz (Hg.), Das systemisch evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer. Orac, S. 237–250.
- **Mohe, M., Heinecke, H. J. und Priem, R. (Hrsg.) (2002).** Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell. Theorie, Praxis, Markt. Klett-Cotta.
- **Minx, E. und Roehl, H. (2006).** Werkzeugkiste für Berater und Change Manager: 9. Szenario-Technik. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2006, S. 78–81.
- **Pesendorfer, B. (1998).** Unveröffentlichte Flipchart-Darstellung in einem internen Workshop bei ZF.
- **Wageman, R. (1999).** So haben sich selbst steuernde Teams Erfolg. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/1999, S. 44–55.