

# Fazit:

## Eigene Grenzen erkennen und nach Ergänzungen suchen

Offensichtlich ist die interne Beratung in Organisationen gut integriert: Als Mitglied eines Stabes oder in einer sinnvollen Unterstellung (Brüderlin diskutiert aus seiner Sicht und mit seiner Erfahrung die Nachteile einer Zugehörigkeit zum Human Research-Bereich) kann die interne Beratung Wirkung erzeugen. Die internen Berater/innen empfinden sich nicht als Spione oder Geheimnisträger, profitieren aber von der Nähe zu den Mitarbeiter/innen, die man aus Schulungen kennt und ziehen im Zweifelsfalle externe Berater zu (Bentele). Interne arbeiten im Mix als Berater und Trainer und nehmen konzeptionelle Aufgaben wahr. Sie fühlen sich wirklich am Puls, die «Systemkenntnisse» schaffen eine schnelle Anschlussfähigkeit (Lustenberger) und sie sind offen für Themen wie Gesundheitsmanagement (Zurflüh) und Chancengleichheit (Fankhauser).

Interne Beratung macht deutlich, was für die Beratung allgemein zählt: Sauberes Auftragsverhandeln, Spannung zwischen expliziten und impliziten Aufträgen, Rollenklärungen, Anschlussfähigkeit, Einfluss des Geldes.

Und: der Berater steht immer sichtbar und exponiert auf der Bühne: Interventionen der Berater/innen werden beobachtet, diskutiert, aufgenommen oderweigert.

Systeme wandeln sich ungerne: Wer will also den Wandel wirklich? Beratungsarbeit ist Arbeit mit Widersprüchen, mit komplexen Prozessen und wirkungsvollen Tools (Heintel). Eine Auseinandersetzung mit Begriffen wie Macht und Ethik findet immer auch in einem der vielen Parallelprozesse statt.

Die internen Berater/innen machen die Auseinandersetzung in diesem Heft wenig zum Thema. Dafür achten Sie zwischen den Zeilen auf ihren guten Ruf (Umgang mit Geschichten und Gerüchten, mit dem Widerstand oder dem Versagen eines Kadernannes?) und der Tendenz der Internen «Nicht-enttäuschen-zu-wollen» (Lustenberger).

In allen Beratungsformen müssen sich Interne regelmässig die Frage stellen, wo die interne Sicht zu begrenzt ist, um dem Kundenanliegen gerecht zu werden (Fröhlich). Da die Beratungsleistung nicht direkt finanziell abgegolten wird, stellt sich da in der internen Beratung auch die Frage: Wer ist der Kunde?

Auseinandersetzungen könnten noch geführt werden zu den Fragen: Wie wird Beratung kontrolliert? Wie wird Nachhaltigkeit erzeugt und gemessen? Welche implizite, auch entwicklungshemmende Rollen übernimmt der/die Beratende? Wie käuflich sind Be-

rater/innen? Das sind Fragen, die sich Externen ebenso stellen.

Der BSO könnte diese Fragen aufgreifen, spezifische Weiterbildungen und Tagungen organisieren, das Q-System für intern Beratende attraktiver machen und aktiv den Bekanntheitsgrad des BSO Labels in Wirtschaft und Verwaltung erhöhen.

Aber:

Eigentlich geht es weniger um die Trennung von intern/extern oder um ein Entweder-Oder, sondern um die Bereitschaft, eigene Grenzen zu erkennen und nach Ergänzungen zu suchen (Fröhlich). Es geht um das Bewusstsein der blinden Flecken, also um eine Ausweitung der Perspektiven: um die Zusammenarbeit zwischen Internen und Externen. Diese wird umso bedeutungsvoller, wenn wir die Realität und die Zukunftsoption «Aus Kostengründen mehr Interne als Externe» betrachten. Reichen unsere Beruflichkeit und die vorhandenen Instrumente des BSO für ein offenes, konfliktfreundliches und gewinnbringendes Miteinander?

*Katharina Rohner  
Geri Thomann*