

Spion oder Einflüsterer? Heintels Thesen zur Rolle des internen Beraters*

Der im Folgenden zusammengefasste Text von Peter Heintel ist zwar schon über 10 Jahre alt, trifft jedoch aus unserer Überzeugung immer noch die neuralgischen Punkte der Rolle von internen Beratungspersonen.

Die Rolle des internen Beraters/der internen Beraterin ist Widersprüchen und Zumutungen ausgesetzt, welche die Handlungsgestaltung erschweren. Wie ist nun deren Rolle kennzeichnet, wo genau liegen die Risiken?

Die Balance mit dem Systemwiderstand

Trotz vieler Bemühungen um Veränderung in Organisationen verhindern eingespielte Systemabläufe häufig deren Wirksamkeit; interne Beratungspersonen müssen daher mit Widerstand klug umgehen können und sind angehalten, Übergänge geschickt zu gestalten.

Interne Beratung – Widerspruch in sich

Interne Beratung reagiert jedoch nicht nur auf Widersprüche, sie steht selber in solchen, beispielsweise bewegt sie sich zwischen Fachberatung und Prozessberatung, zwischen «anweisendem» und begleitendem Charakter.

In Bezug auf Systemveränderung ist das Dilemma noch eklatanter: Interne Beratung kann lediglich soziale Architekturen für Veränderung zur Verfügung stellen, welche jedoch selber in einer Differenz zu üblichen Organisationsabläufen stehen. Zudem sind gerade prozessorientierte Verfahren immer dem Vorwurf ausgesetzt, ineffizient und unwirksam zu sein.

Werkzeuge der Hierarchie

Hierarchie ist ein Delegationssystem: Hier besteht ein weiteres Dilemma: Interne Beratungspersonen sollen «Tools» zur Verfügung stellen, damit Veränderung reibungslos von statten geht; sie stehen somit dauernd unter Druck, die Expertenrolle zu übernehmen, obwohl ihre Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind.

Gleichzeitig ist es jedoch verführerisch, solche Rollen zu übernehmen, weil damit Einflussmöglichkeiten verbunden sind.

Peter Heintel ist Professor für Philosophie und Gruppendynamik, Standortleiter IFF Klagenfurt und Graz, Abteilung Weiterbildung und systemische Interventionsforschung. Arbeitsschwerpunkte u. a. Organisationsberatung- und entwicklung.
E-Mail: peter.heintel@uni-klu.ac.at

Aus Beratern werden so gelegentlich (zumindest in der internen Wahrnehmung) Einflüsterer bei den Mächtigen.

Auftragsunklarheit

In der Auftragslage vereinigen sich alle Unsicherheiten in einem Brennpunkt:

Bei externe Beratungspersonen hat man sich auf Kontrakte eingestellt, interne Beratung basiert jedoch immer noch eher auf unklare Weisungen, für welche Rückfragen und Verhandlung sich störend auswirken; es wird als Zumutung angesehen, sich mit eigenen Leuten auf eine Verhandlung einzulassen.

Dies, obwohl gerade prozessorientierte Verfahren auf Kontraktierung angewiesen sind.

Selbstaubeutung und Vereinnahmung

Interne Beratungsabteilungen leiden oft unter grosser Fluktuation; dies hat mehrere Gründe:

Die einen nehmen interne Beratungsrollen als Sprungbrett für Managementaufgaben wahr, andere beuten sich so sehr selber aus, indem sie dauernd zur Verfügung stehen, dass sie wieder in die «fachlichen» Bereiche wechseln oder sich als Externe selbständig machen.

Interne Berater sind häufig intern gefangen, es geht ihnen ein bestimmter Ruf voraus, sie sind in alle informellen Prozesse (Gerüchte, Geschichten etc.) verwickelt, man weiss nicht immer, ob sie «dicht halten» oder gar als «Spione» wirken.

Diese Umstände zwingen interne Beratungspersonen gelegentlich dazu, viele Kompromisse einzugehen.

Koordination und Zusammenarbeit interne – externe Beratung

Die interne Führung und Steuerung von Beratungseinheiten könnte die oben genannte heikle Balance zwischen hierarchischen Bedingungen und Selbstbindung gestalten; dies hätte auch die Klärung zwischen den Funktionen interner und externer Beratung zur Folge. Eine zweckorientierte gelingende Zusammenarbeit von Internen und Externen böte die Chance, den «frischen (externen) Blick» auf dem Boden des realen (internen) Bedarfs für die Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen.

* Erschienen erstmals in der Zeitschrift Organisationsentwicklung 2/1998; zusammengefasst mit freundlicher Genehmigung des Autors von Geri Thomann.