

Joana Krizanits

# **Professionsfeld Inhouse Consulting**

Praxis und Theorie  
der internen Organisationsberatung

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/ Schwäbisch Hall)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, [www.fgb.de](http://www.fgb.de)

Erste Auflage, 2011

ISBN: 978-3-89670-781-9

© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Teil 1: Interne Organisationsberatung – Konturen eines neuen Professionsfeldes</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Inhouse Consulting – die Entwicklung der internen Organisationsberatung</b> .....	<b>16</b>
1.1 Organisationen im Umbruch .....	17
1.2 Die Entwicklung der Unternehmensberatung .....	20
<b>2 Das Feld der internen Organisationsberatung</b> .....	<b>27</b>
2.1 Stilles Wachstum, viele Namen, kein Begriff .....	28
2.2 Das Aufgabengebiet der internen Organisationsberatung .....	32
2.3 Der Beratungsansatz der Organisationsberatung als Dachmarke .....	39
2.4 Interne Organisationsberatung: ein Aufgabenkern – unterschiedlich organisiert .....	41
<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
<b>Teil 2: Blitzlichter aus der Praxis der internen Organisationsberatung</b> .....	<b>71</b>
<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 ...	92
5.4	Personal- und Organisationsentwicklung im diplomatischen Dienst .....	99
<b>6</b>	<b>Beratungsalltag der OE-Funktion in den Human Resources</b> ....	<b>107</b>
6.1	Prozessberatung bei der ZF Friedrichshafen AG.....	107
6.2	Organisationsentwicklung in der voestalpine Division Stahl .....	116
6.3	Vom HR-Business-Partner zur Organizational- Development-Abteilung bei der Swisscom Schweiz AG .....	123
<b>7</b>	<b>Beratungsalltag in der eigenständigen Consultingeinheit</b> .....	<b>131</b>
7.1	Change Support und Project Coaching in der Truck Group bei Daimler .....	131
7.2	Organisationsberatung im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) der evangelischen Kirche von Hessen und Nassau .....	139
<b>8</b>	<b>Werkstücke aus der Praxis der internen Organisationsberatung</b> .....	<b>145</b>
8.1	Die Bildung des Amtes für Gebäudemanagement der Stadtgemeinde Freiburg im Breisgau .....	146
8.2	Die Entwicklung des Competency Based Management im Eidgenössischen Außenamt der Schweiz .....	148
8.3	Ein Beitrag der internen Organisationsberatung zur Bewältigung der Krise .....	152
8.4	Themen der internen Organisationsberatung in der Automobilzulieferindustrie .....	155
8.5	Begleitung beim Aufbau einer neuen Gesellschaft bei der voestalpine Stahl GmbH .....	160
8.6	Strategie-Rollout in der BMW Group .....	164
8.7	Organisationsberatung im Kirchenbezirk mit achtzehn Gemeinden .....	168

<b>9</b>	<b>Das Aufgabengebiet in seinen unterschiedlichen Erscheinungsformen – rote Fäden aus den Praktikerberichten . .</b>	<b>175</b>
9.1	Die Funktion der internen Organisationsberatung in der Praxis . . . . .	175
9.2	Die Beratungsleistungen in der Praxis . . . . .	178
<b>Teil 3: Zur Theorie der internen Organisationsberatung . . . . .</b>		<b>181</b>
<b>10</b>	<b>Eine Timeline der Professionalisierung der Organisation . . . . .</b>	<b>182</b>
10.1	Der Überblick . . . . .	182
10.2	Produktion und Absatz organisieren . . . . .	187
10.3	Grenzen des Wachstums und Krise der Hierarchie . . . . .	189
10.4	Bei schrumpfenden Märkten Margen aus der internen Leistungsoptimierung schöpfen . . . . .	193
10.5	Die strukturelle Kopplung von Organisation und Umwelt verbessern . . . . .	198
10.6	Höchstleistung erzielen bei Wachstum und Innovation auf globalen Märkten/Redimensionierung und Flexibilisierung . . . . .	203
10.7	Status und Image der Inhouse-Beratungsfunktionen im Wandel der Zeit . . . . .	207
<b>11</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes: Die Zusammenarbeit zwischen Inhouse-Beratungsfunktionen und Führung . . . . .</b>	<b>211</b>
11.1	Der Nutzen: Selbst- und Fremdbeobachtung für die Organisation . . . . .	211
11.2	Wie Inhouse-Beratung und Führung zusammenarbeiten . . . . .	215
11.3	Vom Dienstleister zur Governance-Funktion . . . . .	217
11.4	Was kann Inhouse-Beratung, was Führung nicht kann? . . . . .	224
<b>12</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes: Der Aufgabenstern der Inhouse-Beratungsfunktionen . . . . .</b>	<b>233</b>
12.1	Bildung und Bereitstellung von Expertise . . . . .	234
12.2	Operative Beratung . . . . .	235
12.3	Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools . . . . .	236
12.4	Management von spezifischen Prozessen quer zur Linie . . . . .	237

12.5	Richtlinienkompetenz bzw. Governance-Funktion . . . . .	238
12.6	Die edukative Funktion . . . . .	240
12.7	Die Funktion als organisationales Gedächtnis . . . . .	241
12.8	Mandat für die Gestaltung der Beziehung zu relevanten Umwelten . . . . .	242
12.9	Managementverantwortung für das eigene Geschäft . . . . .	243
<b>13</b>	<b>Konturen eines Professionsfeldes:</b>	
	<b>Das Besondere an der internen Organisationsberatung . . . . .</b>	<b>247</b>
13.1	Eine passende Vergangenheit für die Gegenwart der internen Organisationsberatung . . . . .	247
13.2	Die interne Organisationsberatung als Professionsfeld . . . . .	252
13.3	Wie sich die interne Organisationsberatung organisieren und verstehen sollte . . . . .	254
13.4	Zusammenfassung der Kernthesen . . . . .	260
	<b>Anmerkungen . . . . .</b>	<b>265</b>
	<b>Verzeichnis der Abkürzungen . . . . .</b>	<b>274</b>
	<b>Verzeichnis der Interviewpartner . . . . .</b>	<b>276</b>
	<b>Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen . . . . .</b>	<b>278</b>
	<b>Literatur . . . . .</b>	<b>280</b>
	<b>Index . . . . .</b>	<b>285</b>
	<b>Über die Autorin . . . . .</b>	<b>287</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 von 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, 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.