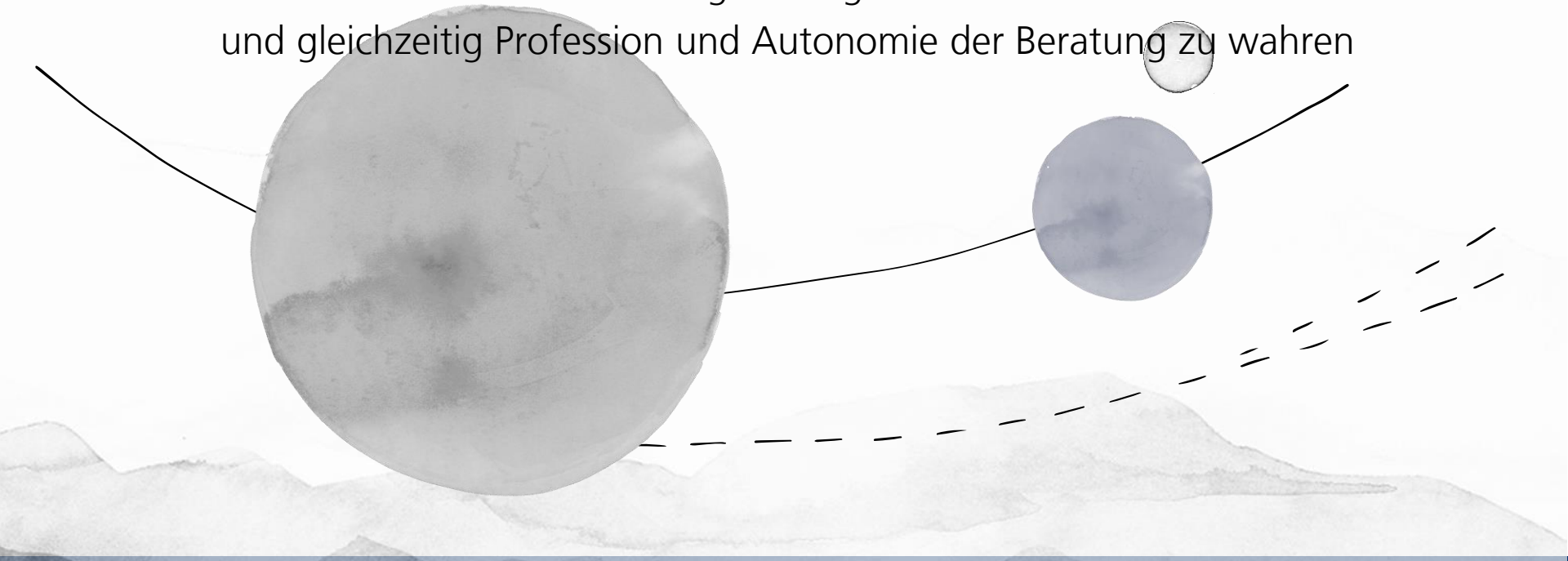


Paradoxien der Internen Beratung

Zum anspruchsvollen Balanceakt
von innen heraus die eigene Organisation zu entwickeln
und gleichzeitig Profession und Autonomie der Beratung zu wahren



Begriff Inhouse Consulting

„...sind ursprünglich Felder von Unternehmensberatung, die Organisationen ins Haus geholt haben. [...] Es geht um die laufenden Anpassungen und Verbesserungen der organisationalen Verfasstheit im Gefüge von Strategie, Aufbau- und Ablaufstruktur und Organisationskultur“

Joana Krizanits (2011), S. 23

„...ist die reflexive Selbstvergewisserung der Organisation.“

Louis Klein (2006), S. 129

„...sind jene, die in der gleichen Organisation zu einem Großteil Prozessberatung betreiben, in der sie auch angestellt sind.“

Hanna Weißner (2024), S. 9



Ein:e Inhouse Consultant begleitet Transformationsprozesse aus der internen Rolle heraus und ist überwiegend beratend tätig.

Idee des Inhouse Consultings: Beratung mit organisationaler Zugehörigkeit

Beratungskompetenz intern verfügbar

Wissen und Umsetzungserfahrung zu Organisation, Strategie, Transformation und Führung werden dauerhaft in die Organisation geholt.

Kenntnisaufbau & Vertrauensvorschluss

Die Organisation kennt ihre Inhouse Consultants. Die Inhouse Consultants kennen ihre Organisation

Schnell und Pro-aktiv

Inhouse Consultants haben die Organisation dauerhaft in der Beobachtung und können bereits intervenieren, bevor Probleme eskalieren.

Niedrigschwelliger Kontakt und aufwandsarme Beauftragung

Es entfallen Transaktionskosten für Marktsondierung, Auftragsvergabe, Abrechnung usw.

Kontrolle

Externe Beratung ist für das Management ein potentieller Risikofaktor weil nur indirekt zu steuern. Inhouse Consultants sind dagegen disziplinarisch eingehegt.



Rollenvielfalt des Inhouse Consultings



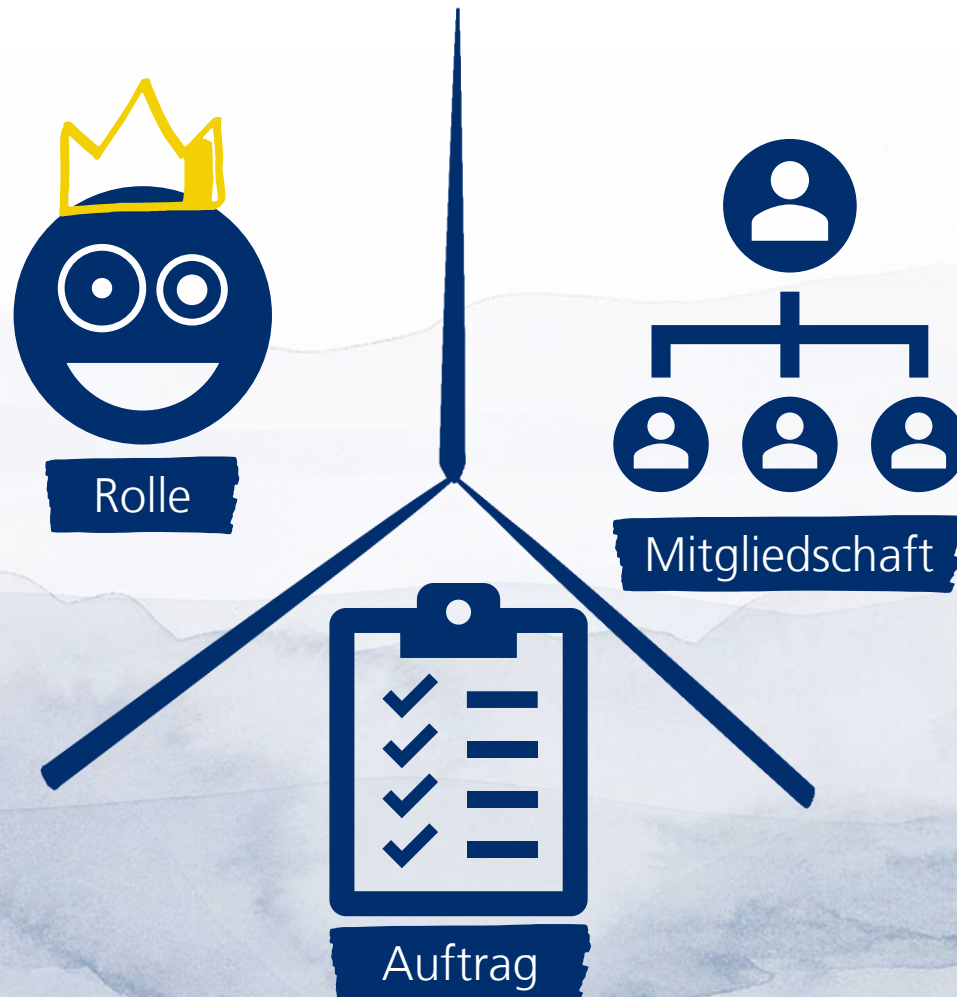
Begriff der Paradoxie

A

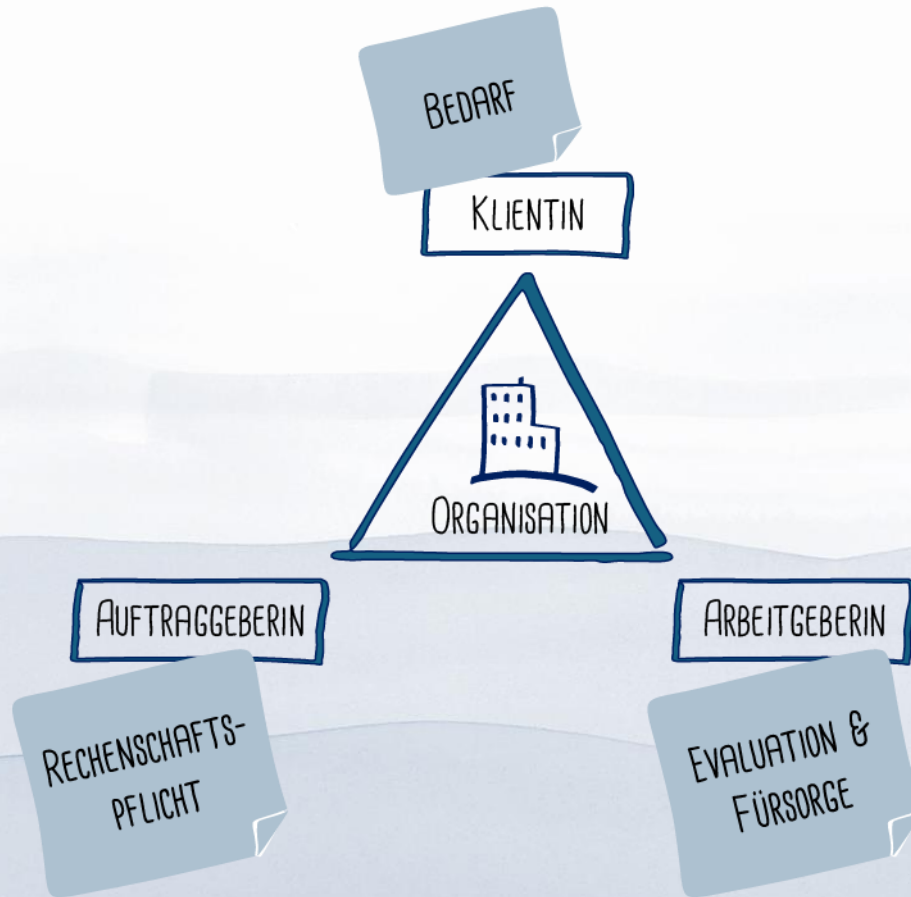
B

X wird zu A+B aufgefordert, was er/sie als unvereinbar ansieht
X kann sich nicht entziehen (bspw. Nichtbeachtung, Ansprache, Metaebene)

3 Kernparadoxien des Inhouse Consultings



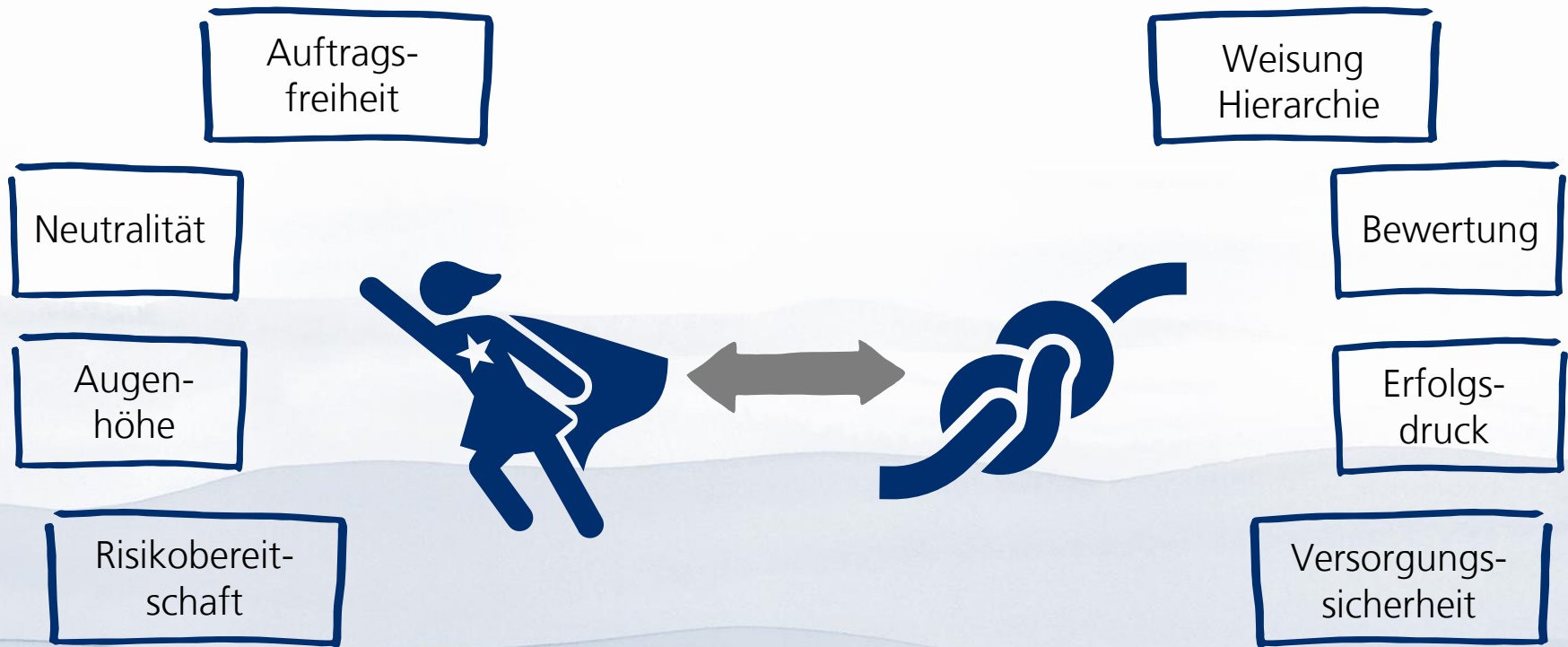
Problem der Internen Beratung: organisationale Zugehörigkeit



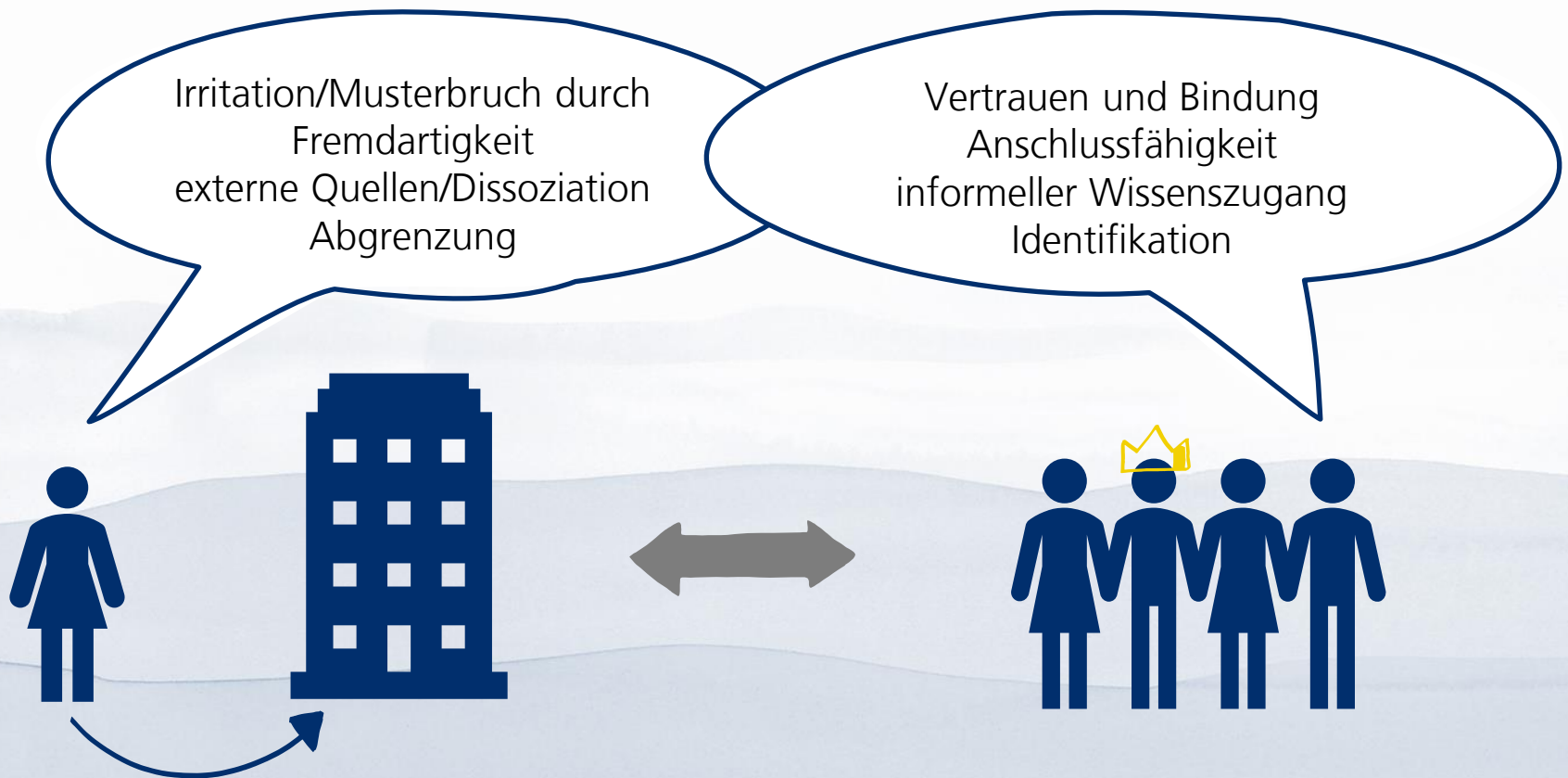
Paradoxie der Mitgliedschaft: Profession und Organisation



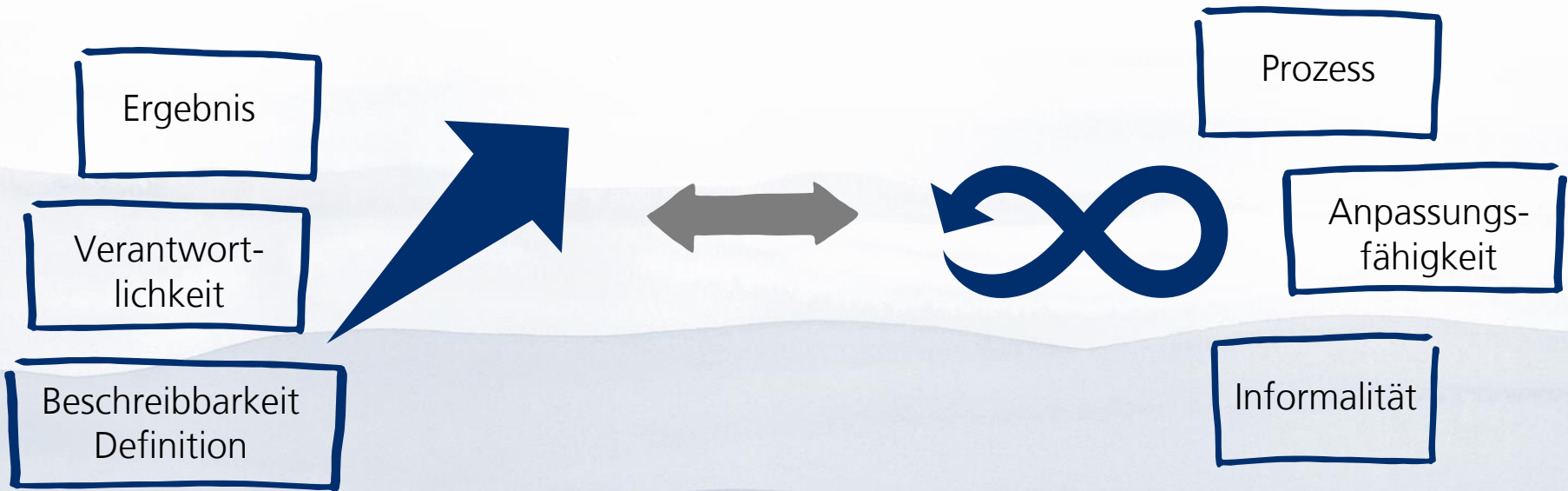
Paradoxie der Mitgliedschaft: Autonomie und Abhängigkeit



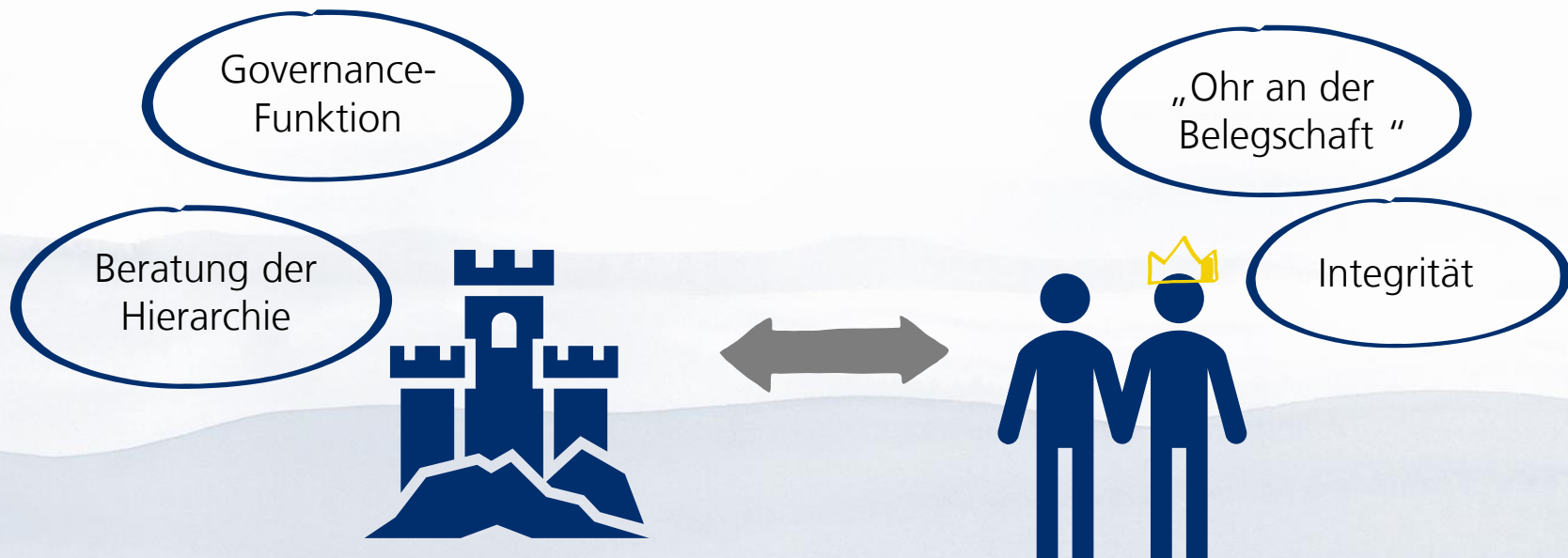
Paradoxie der Mitgliedschaft: Distanz und Nähe



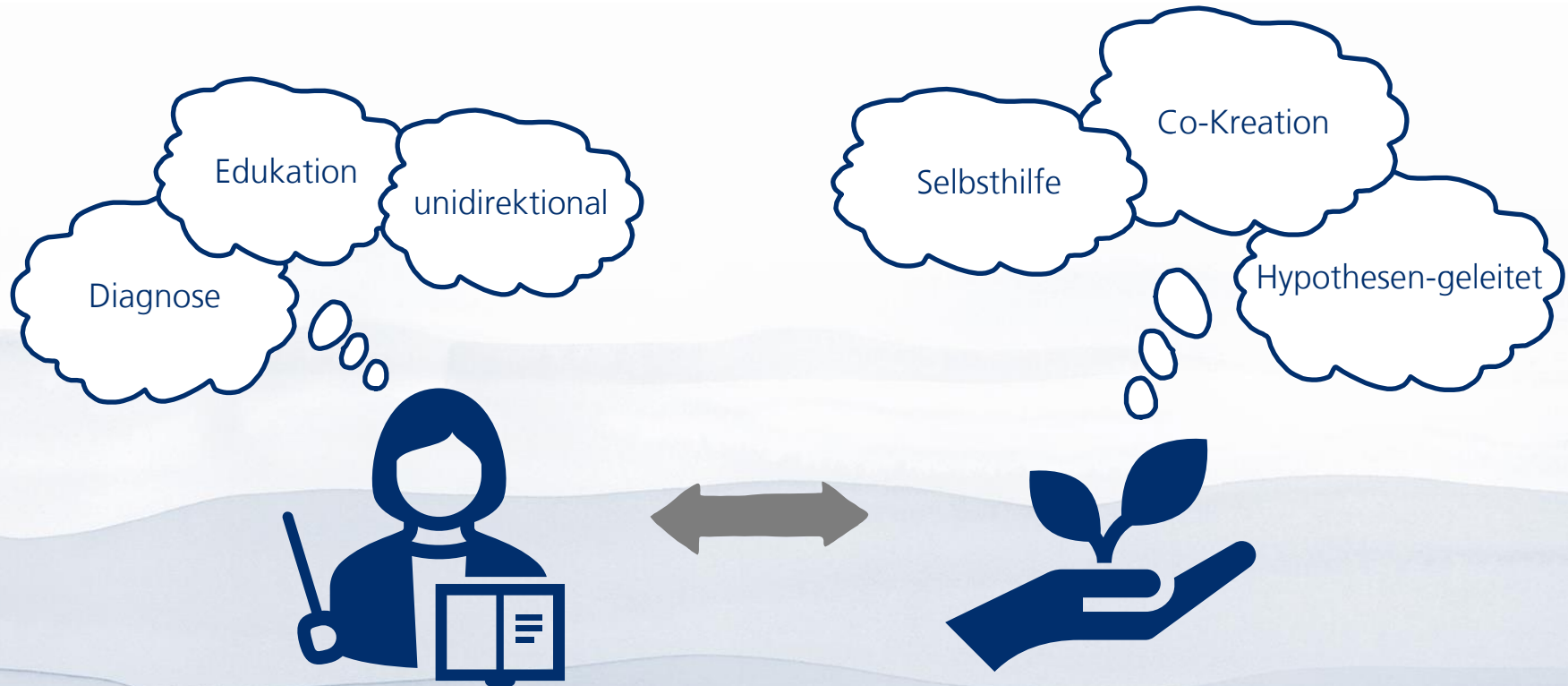
Paradoxie der Rolle: Eindeutigkeit und Ambiguität



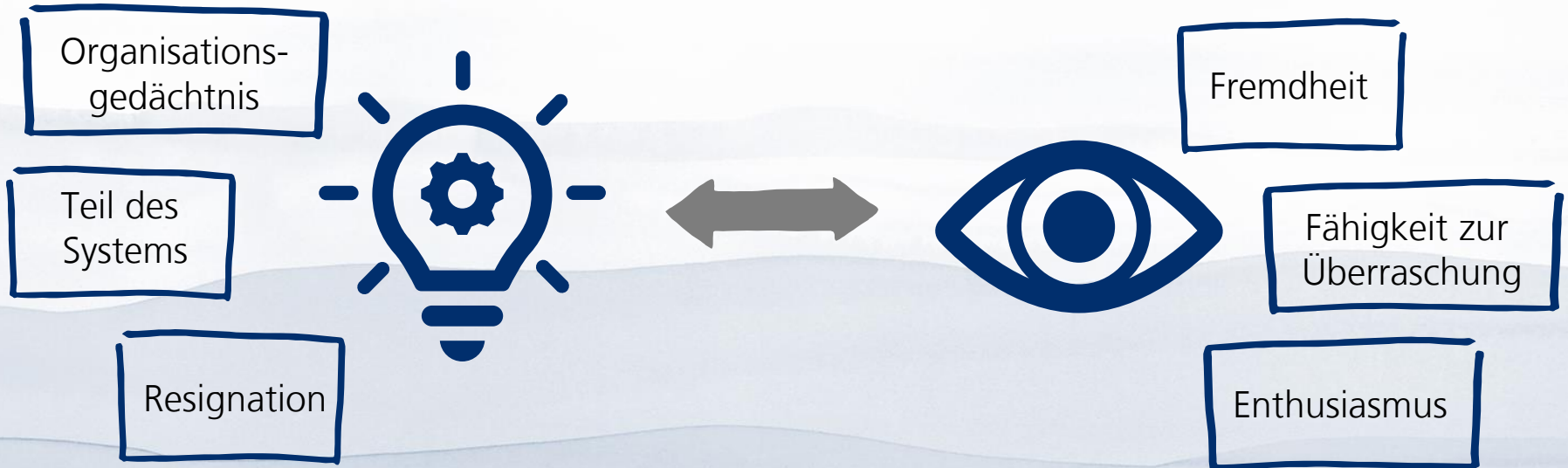
Paradoxie der Rolle: Macht und Kollegialität



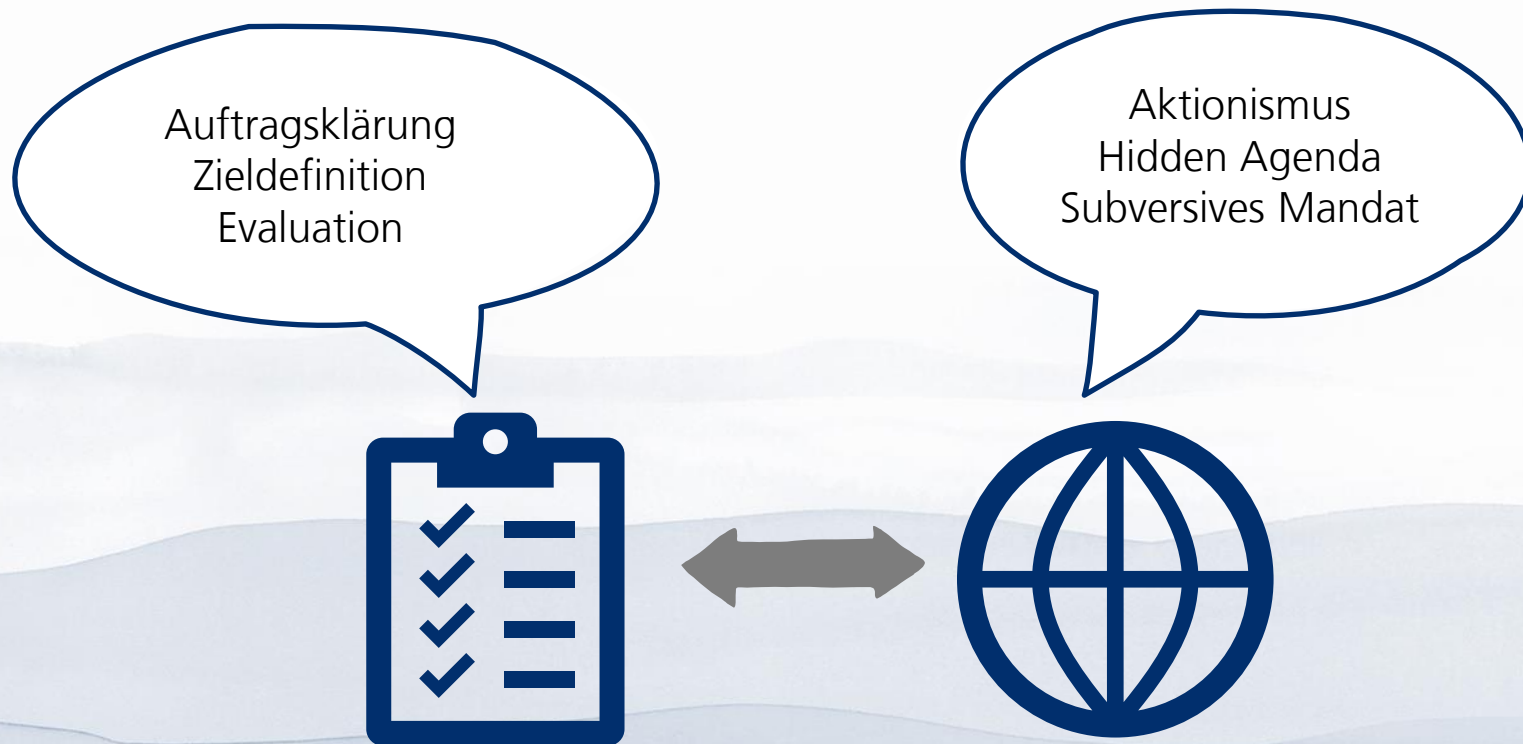
Paradoxie der Rolle: Expertise und Prozessberatung



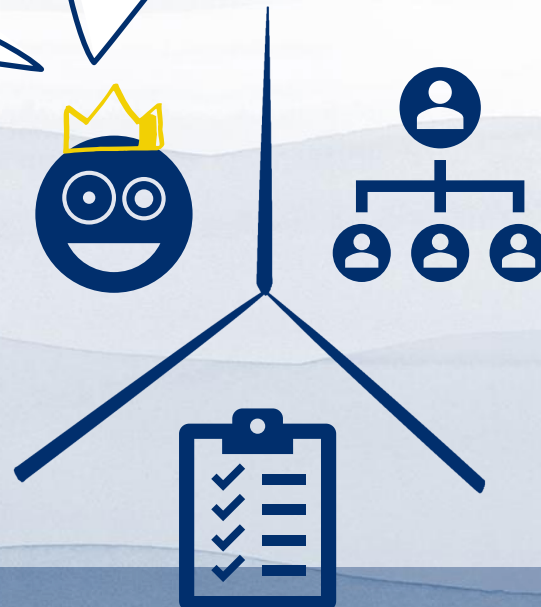
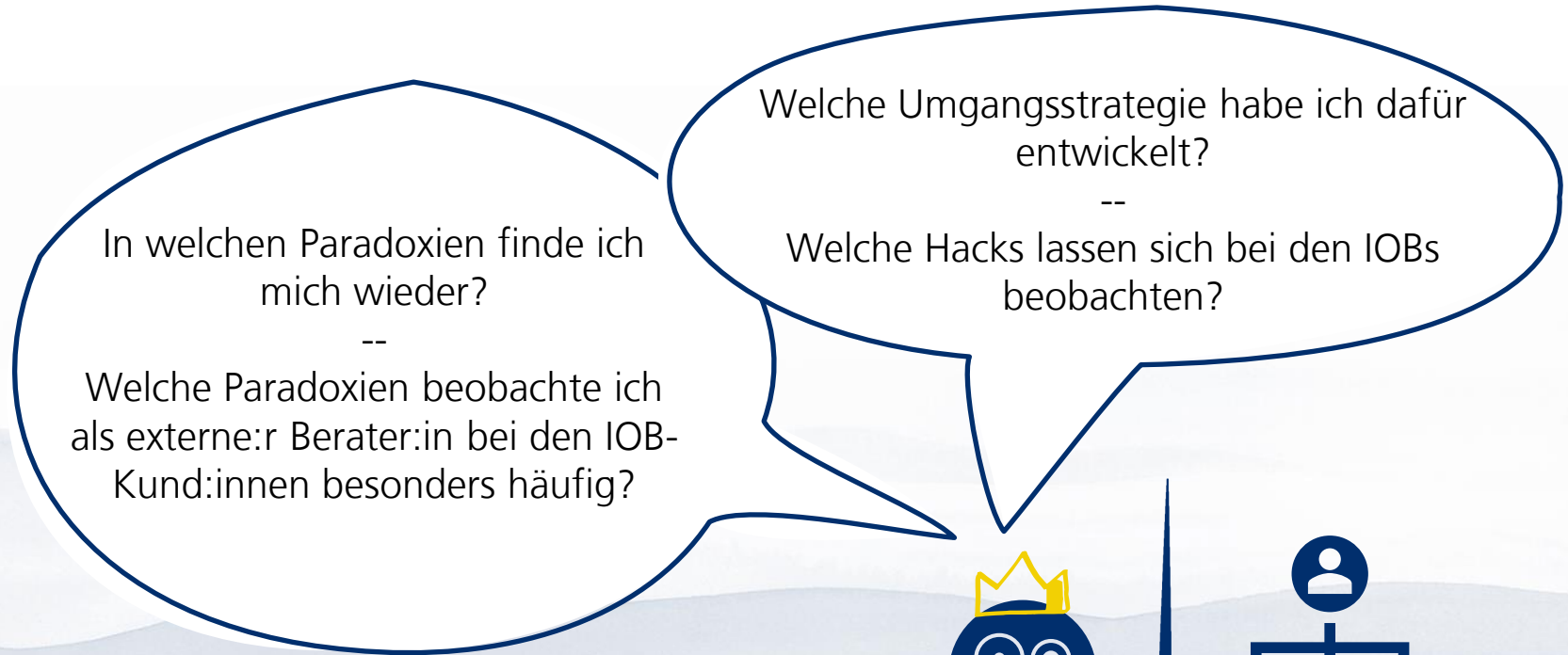
Paradoxie des Auftrags: Wissen und Nichtwissen



Paradoxie des Auftrags: Einzelauftrag und Generalmandat



Austausch in Kleingruppen



A dark blue banner with a white alarm clock icon, the text "20MIN", and a white icon of a group of six people.

Austausch in Kleingruppen

Wo finde ich mich wieder? / Was beobachte ich häufig?

Wann nutze ich Information um eine weitere Rolle auszubauen oder an Extern abzugeben?
 Beispiel: Auf einer unteren Ebene Karriereberatung auf der man Dinge über die Führungsebene erfährt. Später könnte da der Druck entstehen damit was zu machen. Dann würde ich zum Führungskräftecoach, bin ich aber noch nicht. Extern vergeben?

Problem bei Klient, oder?
 Paradoxie: Problem bleibt beim Klienten aber auch bei mir! Spielen mit Hüten um aktuellen Rollen.

Impact messen?
 Wirkung der internen Beratungsleistung oft schwierig zu messen und wird teilweise nicht mal dem/der internen Berater/in (mehr) zugeschrieben

Hidden Agenda
 Als interner entdecke ich bei mir manchmal eine "Hidden Agenda"... Da kann es helfen das sehr klar zu machen.

Sich aus fachlichen Gründen den Erwartungen Haltungen Widersprechen.

- ihr könnt doch mal schnell das und das machen aber die Dinge brauchen Zeit.

"Was machst du eigentlich? Wo gehörst du hin?"

intern vs extern
 Externen wird öfter mehr Credibility geschenkt. Als Interner kann man gemeinsam mit Externem über Bande spielen.

♡ 2 ◻ 1

Humble Hornet 3/5/25 5:43NACHMITTAGS
 In meiner Organisation ist es umgekehrt. Externe haben es schwer ...

Neutrale Rolle kann von außen angezweifelt werden

Erfolge messen
 Im Idealfall arbeiten wir aus der 2. Reihe und Erfolge werden uns nicht unmittelbar zugeschrieben.

Vertrauen als interne Berater:in - Missbrauch möglich?
 Interne Berater:in erhält Vertrauen einzelner Mitarbeiter:innen. Wem bin ich loyal: Der Mitarbeiter:in, der Organisation?
 Ein Stufe höher: Was passiert wenn ich eine neue Rolle in der Organisation bekomme. Kann ich da mein Wissen missbrauchen ?

Externe Expertise wird oft mehr gewertet/gewichtet als internes Know-how

Die internen Diskussionen werden in den Paradoxien nachempfunden. >Distanz & Nähe: Wie unabhängig bin ich und wie weit trage ich es vor? Habe ich als interne Beraterin die Pflicht meine Beobachtung woanders einzubringen, wenn der Auftraggeber es nicht hören möchte.

Verortung im Mikropolitischen Spiel
 Zu Frage nach Neutralität / Unabhängigkeit. Prozessbegleitung mit FK-Riege -> als interne(r) Berater(in) ist man Gesandter der GF.

Auftrag

- Auftragsklärung schwierig: nicht nur, was der Auftrag ist, sondern wer meine Auftraggeberin ist
- häufig bin ich selbst meine eigene Auftraggeberin - ist das mit meinem professionellen Verständnis von Auftragsklärung und Reflexion vereinbar?

Nicht mehr oben - weiter unten angesetzt
 Die Bottom-Up-Prozesse können besser initiiert werden, wenn man nicht ganz oben an der GF angehangen wird. Weniger "organisationale Macht" von oben, sondern von unten. Von oben braucht es das Verständnis - paradox zum Informieren und Mitnehmen der GF -> Legitimation über das Mandat? Oder muss man die eigene Position sichtbarer machen?

Austausch in Kleingruppen

Umgangsstrategien & Life Hacks

Problem bei Klient, oder?
Rollen mit "Hüten" darstellen

Rolle transparent machen

Reflexionsräume suchen
z.B. Weiterbildung

Distanz durch Teilzeit

Als interner Berater:in auf keinen Fall in Vollzeit arbeiten, um sich Luft zu verschaffen, die Organisation nicht als Totalidentität überzustülpen und Inspiration aus anderen Lebensbereichen zu ziehen.

"Erlaubnis zur Provokation" abholen

Mandat von unten abholen

Nutzung von externen Beratern

Bei Herausforderungen, die man selber nicht durchsetzen kann, diese Punkte über externe Beratungen / Akteure zu spielen

Kollegiale Beratung

Allparteilichkeit statt Neutralität

Nicht Aufträge von oben zu erwarten sondern interne Kunden ansprechen

gezielt Perspektivwechsel anregen, z.B. "Was würde der größte Kritiker sagen?" oder "Was könnte richtig genial dran sein?"

Komplementärberatung Intern + Extern

Externe Entlastungscliquen finden über OE Fortbildungen

Definierte strategische Ziele

Kollegiale Fallberatung und Retro & Review

Hilft, sich zu unterstützen, aber auch "wach & neugierig" zu bleiben

Externe Beratungs- oder Coachingaufträge wahrnehmen.

Bleib unverdächtig...

...unterscheide wann du von "wir" und wann du von "ihr" sprichst. Ein "Wir" kann verdächtig sein

Wenn möglich im Team arbeiten

Um sich zu supporten, aber auch, um zusammen "etwas durch die Tür" zu bringen.

Klarheit in Auftrag und Erwartungshaltung

Sich genügend Zeit dafür nehmen, auch wenn jemand gerade antreibt ;)

Stabsstelle vs. Teil eines bereits intern etablierten Teams

Nur Aufträge annehmen, wo Bereitschaft für die notwendige Zeit / Rahmen vorhanden ist.

♡ 0 🗨 1

Graceful Tilapia 3/5/25 5:40NACHMITTAGS
und entsprechende Ressourcen (Zeit, Führungsaufmerksamkeit usw.)

Gebote des Inhouse Consultings

Legt euch nicht fest!
Rollenambiguität eröffnet Freiräume.

Erarbeitet regelmäßig ein Interessenspanorama!
Welche Funktion(en) erfülle ich für andere?
Wonach bewerten mich meine Stakeholder?
Wie ist das aktuelle Machtgefüge in der Organisation?

Sammelt Expertise!
Wissensvorsprung in Organisationsthemen wie Transformation, Führung, Macht, Prozesse, Strategie, Projekt, Konflikt, Beratung usw. sichert die Existenz.

Bildet Banden!
Inhouse Consulting ist ein einsames Geschäft. Gleichgesinnte findet man außerhalb der eigenen Organisation.

1 Einführung in die Systemtheorie der Internen Beratung

Zu Beginn stellt das erste Präsenzmodul die Paradoxien des Inhouse Consultings in den Mittelpunkt. Wir erklären systemisch, wieso man in der internen Beratung oft allein auf weiter Flur zu stehen scheint, welche multiplen Rollen die Organisation einnimmt und wie man in dieser Lage gut manövrieren kann.

Inhalte sind u.a.:

- Kennenlernen und Formierung der Lerngruppe
- Systemtheoretische Verortung des Inhouse Consultings
- Abgrenzung und Definition der Internen Beratung
- Paradoxien und Rollenkonflikte
- Coping Möglichkeiten
- Vertiefung: Musteranalyse

▶ 30.9. - 02.10.2025 | Di - Do | 2,5 Tage

2 Aufgaben & Herangehensweisen

Das zweite Präsenzmodul beleuchtet das vielfältige Aufgabenpanorama interner Beratung. Im Spannungsdreieck „Was Klienten möchten, was sie brauchen und was sie bekommen“ gehen wir Fragen des individuellen Kompetenzerlebens im Verhältnis zum Auftrag durch die Organisation nach. Ergänzend dazu tragen wir erfolgversprechende Herangehensweisen zusammen und demonstrieren Lieblingstools.

Inhalte sind u.a.:

- Aufgabenstern nach Krizanits
- Anfrage vs. Bedarf vs. Kompetenz
- Herangehensweisen & Tools
- Vertiefung: Umgang mit Widerstand

▶ 12. - 14.11.2025 | Mo - Mi | 2,5 Tage

3 Profilschärfung und Weiterentwicklung

Das dritte Präsenzmodul geht näher auf die Rolle als Inhouse Consultant ein. Im Mittelpunkt stehen Fragen der Beziehungsgestaltung zu Stakeholdern, Erwartungen und Erwartungserwartungen sowie Erfolgsfaktoren für die beratende Arbeit.

Inhalte sind u.a.:

- Abgrenzung der Rolle
- Nähe-Distanz-Regulation
- Beziehung zu Kunden und Führungskräften
- Erfolg & Wirksamkeit
- Vertiefung: Stakeholderlandkarte

▶ 12. - 14.11.2025 | Mo - Mi | 2,5 Tage

- + ▶ Zwei Online-Module à vier Stunden mit je zwei Fallwerkstätten
- ▶ Zwei virtuelle Lesekreise à eine Stunde
- ▶ Ein Kaminabend mit einer Persönlichkeit des Inhouse Consultings

Info-Abende und Anmeldung unter:
artop.de/grundlagen-inhouse-consulting



Unser Angebot:

Ein Weg, mit der Rollenvielfalt leichter umzugehen, ist der Austausch mit Kolleg:innen. Moderierte Supervisionen ermöglichen eine reflektierte Beobachtung des Geschehens in der eigenen Organisation. Durch Erweiterung des Blickwinkels, durch Perspektivwechsel und Feedback, aber auch durch die Suche nach einem alternativen Rahmen für die individuelle Wirksamkeit kann in der Supervision eine neue Richtung für das praktische Handeln als interne:r Berater:in erarbeitet werden. In den Sitzungen können die Teilnehmenden aktuelle Fragen aus der internen Beratungsrolle einbringen, sie kollektiv bearbeiten und sich zugleich in ihrer Rolle professionalisieren.

Die Supervision findet in einer kleinen Gruppe statt und bietet Raum für Verstehen, Unterstützung, Inspiration und die Begegnung und Vernetzung mit anderen internen Beratungs-Kolleg:innen. Die Teilnehmenden können...

- ...eigene Beratungsfälle aus ihrer Organisation einbringen und diese durch die Gruppe reflektieren lassen.
- ...zurückliegende Erfahrungen teilen, um mit Hilfe der Gruppe das damalige Geschehen einzuordnen und Lehren daraus zu ziehen.
- ...konzeptionelle Fragen aufwerfen, in denen es um die Planung, Vorbereitung oder Umsetzung eines Beratungsauftrags geht.
- ...Wissenslücken durch die artop Berater:innen in Unterstützung mit der Gruppe füllen.
- ...miteinander gute Quellen (Bücher, Websites, Podcasts), Kontakte zu Expert:innen und Alltagshilfen teilen.

Methodisches

Die Teilnehmer:innen bringen ihre Fälle und ihre Anliegen aus ihrem Beratungskontext in die Supervision ein. Wir schärfen die Fragen und die Hypothesen mit den praktischen und theoretischen Konzepten der Teilnehmer:innen und von den begleitenden Supervisor:innen.

Zielgruppe & Teilnahmevoraussetzung

Die Supervision richtet sich an

- Interne Berater:innen
- Interne Projektmanager:innen
- Change Agents / Promotor:innen
- Mitarbeitende von Stabs-, Strategie- oder Grundsatzabteilungen
- Führungskräfte von internen Beratungseinheiten
- Mitarbeitende in der internen Personal- und Organisationsentwicklung
- Beauftragte für Qualität, Gleichstellung, CSR o.ä.

Termine

In Präsenz bei artop

06.05.2025, 13.30 – 17.30 Uhr

19.06.2025, 09.30 – 13.30 Uhr

17.07.2025, 13.30 – 17.30 Uhr

Online-Termine

14.05.2025, 09:30 – 13:30 Uhr

26.06.2025, 13.30 – 17.30 Uhr

18.07.2025, 09:30 – 13:30 Uhr

Anmeldung unter:
artop.de/supervision-inhouse-consulting

Symposium 30 Jahre

Impulsvorträge | Workshops | Mittag- und Abendessen | Festakt

Elena Kountidou (Neue deutsche Medienmacher*innen) | **Jeanette Hofmann** (WZB) | **Thomas Bachmann** (artop), **Christine Wank** (Generative Facilitation Institute) | **Gabriele Blankertz** (InKontakt) | **Nina Schniederjahn** (Hochschule Hannover) | **Ruth Reinboth** (IGG Berlin) | **Carsten Tesch** (MDR) | **Christian Wirrwitz** | **Wolfgang Looss**

Stegreif Orchester



Real Dialogue, Tough Decisions

27.09.2025

symposium.artop.de

Vielen Dank!



Dr. Sebastian Kunert
kunert@artop.de



Franziska Diehl
diehl@artop.de



Jonas Görtz
goertz@artop.de