Das Komplizierte am Komplementären. Herausforderungen, Strategien und Coping-Mechanismen interner Organisationsberater:innen im Zusammenspiel mit Führung

Jonas Görtz

Als systemischer Organisationsberater begleite ich verschiedenste Funktionsgruppen in Organisationen, die interne Beratungs- und Führungsfunktionen innehaben. Um mich in dieser Praxis kontinuierlich zu professionalisieren, entwickle im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang Beratung und Beratungswissenschaften (HU Berlin / artop GmbH) eine Forschungsarbeit, um die spezifischen Spannungsfelder genauer zu verstehen und zu erkunden.

Die interne Organisationsberatung hat in den letzten Jahren sowohl in ihrer Anwendung als auch in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung stark an Bedeutung gewonnen. Um wirksam werden zu können, bewegen sich interne Berater:innen gleich welcher Art immer in komplexen Beziehungen zwischen ihnen und internen Führungskräften. Der Vortrag untersucht die zentrale Frage, wie interne Berater:innen und Führungskräfte zusammenwirken, welche Herausforderungen dabei entstehen und welche Copingstrategien hilfreich sein können. Grundlage für die Darstellungen sind theoretische Vorarbeiten zu interner Beratung und Führung, die durch eine eigene Interviewstudie mit mehreren internen Berater:innen zur Anfertigung einer Masterarbeit im Studiengang Beratung und Beratungswissenschaften an der HU Berlin in Kooperation mit artop ergänzt wird.

Im Fokus der Untersuchung steht die Perspektive interner Organisationsberater:innen auf Führung in ihren jeweiligen Organisationskontexten. Die qualitative Befragung interner Berater:innen aus verschiedenen Organisationen zeigt, dass deren Rolle schwer zu definieren ist und eine hohe Varianz aufweist.

Drei zentrale Spannungsfelder wurden identifiziert: Nähe vs. Distanz, Formalität vs. Informalität sowie Beobachten vs. Entscheiden. Diese Spannungsfelder erfordern eine ständige Reflexion der eigenen Rolle sowie eine flexible Navigation zwischen den Polen. Interne Berater:innen stehen dabei vor der Herausforderung, zwischen Push- (aktive Einflussnahme) und Pull-Faktoren (Anforderungen seitens der Organisation) zu balancieren. Diese Spannungen erfordern eine permanente Aushandlung, da Berater:innen zwischen Analyse und Entscheidungsfindung, Struktur und Flexibilität sowie professioneller Distanz und organisatorischer Eingebundenheit navigieren müssen.

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die entscheidende Rolle der Beziehungsebene. Wirksamkeit entsteht häufig durch informelle Prozesse, Netzwerke und die bewusste Nutzung von Rollenunschärfen. Gleichzeitig erfordert die Arbeit eine hohe Reflexionsfähigkeit, um sich der eigenen Rolle und den spezifischen Anforderungen jedes Auftrags bewusst zu bleiben. Beratende müssen flexibel zwischen den Spannungsfeldern wechseln und sowohl Nähe als auch Distanz gezielt herstellen können.

Diskussionsrunde:

Die abschließende Diskussion machte deutlich, dass interne Beratung oft mit Herausforderungen wie Loyalitätskonflikten, Prozesshoheit und Rollenkonflikten konfrontiert ist. Insbesondere die Abgrenzung zur Führung kann problematisch sein, da bei Berater:innen mit zunehmender Betriebszugehörigkeit die Gefahr wächst, selbst Führungsfunkionen zu übernehmen. Obwohl Unsicherheiten und Spannungsfelder belastend sein können, zeigen die Ergebnisse, dass viele interne Berater:innen diese Herausforderungen als motivierend empfinden und als Ressource nutzen.

Die Forschung hebt hervor, dass erfolgreiche interne Beratung von einer bewussten Auseinandersetzung mit den eigenen Handlungsspielräumen, der Entwicklung von Coping-Strategien und einer klaren Rollenreflexion abhängt. Interne Berater:innen müssen sich kontinuierlich mit ihrer eigenen Positionierung auseinandersetzen, da ihre Arbeit durch eine hohe Dynamik und organisationale Abhängigkeiten geprägt ist. Nur durch die aktive Gestaltung der Spannungsfelder können sie langfristig wirksam bleiben. In Coaching, Weiterbildung und innerhalb der Organisationen sollte mehr Bewusstsein für diese Spannungsfelder geschaffen werden.

Literatur:

Krizanits, Joana (2011). Professionsfeld Inhouse Consulting. Praxis und Theorie der Internen Organisationsberatung. Carl-Auer Verlag.

Weißner, Hannah (2024). Interne systemische Organisationsberatung. Intern geht anders – gut beraten im Alltag der Organisation. Schäffer-Poeschel.

Lohmer. M. (1995). Dompteur oder Diplomat. Die Rollen des internen Beraters im Management von Veränderungen. In Grossmann, R., Krainz, E.E., Oswald, M. (Hrsg.), Veränderung in Organisationen: Management und Beratung. (S. 205-214). Gabler

Jonas Görtz

Jonas Görtz, M.A. Geistes- und Bildungswissenschaften, ist systemischer Berater bei artop mit Schwerpunkt auf Gruppen und Teams und beschäftigt sich viel mit dem Zusammenspiel zwischen Führungs- und internen Beratungsfunktionen.