

Hannah Weißner

Systemisches Management

INTERNE SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

Intern geht anders – gut beraten
im Alltag der Organisation

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Interne systemische Organisationsberatung

Hannah Weißner

Interne systemische Organisationsberatung

Intern geht anders – gut beraten im Alltag der Organisation

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-7910-6273-0 Bestell-Nr. 12061-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6274-7 Bestell-Nr. 12061-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6275-4 Bestell-Nr. 12061-0150

Hannah Weißner

Interne systemische Organisationsberatung

1. Auflage, September 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Elke Renz, Stutensee

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Ich habe berufsbegleitend systemische Beratung studiert. Dies hat zur Folge, dass man sofort den Praxisbezug bekommt und das Gelesene oft direkt ausprobieren und/oder live erleben kann. Dabei wurde ich ziemlich schnell auf einen Punkt aufmerksam: Mein Eindruck war, dass viele Ausbilder:innen und Dozent:innen für Beratung externe Berater:innen waren – möglicherweise ohne berufliche Erfahrung als Angestellte innerhalb einer zu beratenden Organisation. Und: dass dies sich auch auf die Ausbildung auswirkte! Eigentlich wurde ich aus – sinngemäß – der folgenden oder einer ähnlichen Perspektive ausgebildet: Ich werde angefragt, komme von außen, berate professionell systemisch, gehe wieder und das System ist schon zum gewünschten Besseren entwickelt oder wird dies über kurz oder lang sein. Und wenn ich es gut gemacht habe, werde ich beim nächsten Mal wieder angefragt ...

Aber heute weiß ich: Es besteht ein bedeutsamer Unterschied beim täglichen Arbeiten und Beraten. Es ist von Bedeutung, ob ich von innen oder außen komme, intern oder extern bin. *Intern geht anders!*

Zwei eindrückliche Erlebnisse hatte ich immer wieder. Zum einen bei Vorträgen, Stellungnahmen oder Interventionsvorschlägen von »Externen«. Oft dachte ich mir hier: »Ja, aber habt ihr das mal als Interne gemacht?« oder »Wenn ich als interne Berater:in nur Aufträge unter diesen Bedingungen annehme, habe ich keine Aufträge mehr!«. Ich muss schließlich mit den Menschen danach wieder in der Kantine zusammensitzen oder in Projekten zusammenarbeiten. Und der Vorstand, dem gegenüber ich hier »wertschätzend respektlos« den Auftrag ablehnen soll, entscheidet über meinen Arbeitsvertrag.

Und zum anderen hatte ich in meiner täglichen Arbeit während des Studiums vor allem auch Momente, in denen ich dachte: »Davon habt ihr in euren Interventionstipps aber nichts geschrieben ... Diese Bedingungen wurden leider nicht erwähnt«.

Als interne Beraterin stehe ich in komplexen Kontexten, habe qua Rolle grundsätzlich multiple Aufträge und kann das System nach einem Auftrag nicht verlassen. Genauso wenig kann ich im Zweifelsfall sagen, »das System war halt noch nicht so weit«. Denn ich arbeite auch weiterhin in genau diesem System und bin darauf angewiesen, wieder engagiert und – vor allem – akzeptiert zu werden. Mein Ruf spricht sich nicht nur theoretisch unter meinen Beratungskunden herum, sondern tatsächlich und unglaublich schnell.

Vieles, was reflektiert und geschrieben wurde und in Ausbildungen über die Grundsätze des systemischen Arbeitens gesagt wird, ist meinem Erachten nach absolut richtig. Gleichzeitig finde ich, dass in der Ausbildung und der Literatur zum Thema systemische Beratung etwas fehlt: die Erfahrung und das Wissen, wie die (systemische) Theorie in der Praxis als *interne*

*Berater:in*¹ innerhalb der eigenen Organisation übersetzt werden kann. Der Kontext der Organisationszugehörigkeit verändert Arbeitsweisen, Bedeutungen und Leitplanken der systemischen Beratung. Manchmal hat man den Eindruck, interne Beratung wird eher wie ein Problemfall der Beratung behandelt statt wie ein eigenes Anwendungsfeld, mit eigenem Kontext, der eine bestimmte Form von Ableitungen der Theorie bedarf. Aber genau das ist, meines Erachtens, notwendig, um den wunderbaren Möglichkeiten und natürlich auch Herausforderungen der internen Beratung gerecht zu werden. Interne Beratung kann genauso systemisch sein wie Beratung von extern. Es fehlt meines Erachtens jedoch bisher der Blick auf die interne Umsetzung des systemischen Beratungsansatzes in der Literatur und oft auch Ausbildung. Ich möchte damit beginnen, diese Lücke zu schließen. Dabei ist es mir ein Anliegen, möglichst realitätsnah, pragmatisch und umsetzbar zu sein. Dieses Buch kann also sowohl als Hilfestellung oder Anregung für das alltägliche Arbeiten als Berater:in innerhalb der Organisation gelesen werden, als auch von Menschen, die daran interessiert sind, dieses Anwendungsfeld der systemischen Theorie und Beratung besser kennenzulernen und zu verstehen.

Es könnte so anmuten, als würde dieses Buch eine Frontstellung gegen externe Beratung und Berater:innen beinhalten. Das soll es jedoch nicht sein, genauso wenig wie auf den folgenden Seiten die systemische Beratung neu erklärt werden soll. Es geht weder darum, interne und externe Beratung gegeneinander aufzustellen, noch darum, das systemische Rad neu zu erfinden. Ich möchte noch einmal verdeutlichen, was eigentlich sowieso bekannt ist: Es macht einen Unterschied, aus welcher Perspektive beraten wird!

Im besten Falle können sich interne und externe Berater:innen wunderbar ergänzen und zusammenarbeiten. Ich sehe intern und extern nicht als ein Entweder-oder, sondern als zwei Spielarten der systemischen Beratung mit eigenen Bedingungen und Bedeutungen. Da bisher die beiden Bereiche jedoch oft als einer betrachtet wurden, beschreibe ich immer wieder explizit den Unterschied.

1 In diesem Buch wird die Gender-Schreibweise mit dem Doppelpunkt verwendet. Gegenderte Begriffe wie z. B. Berater:in meinen also alle Geschlechter. Dies gilt auch, wenn ein Adjektiv wie »intern« oder »extern« vorangestellt und (als Leserleichterung) nicht mit Doppelpunkt versehen ist.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einführung in ein Spannungsfeld: Interne und externe Beratung	9
2 Gut beraten im Alltag der Organisation	15
2.1 Rolle und Kontext als interne Berater:in	15
2.2 Welche Verantwortung habe ich (nicht)?	25
2.3 Aufträge annehmen und ablehnen	30
2.4 Zusammenarbeit mit Externen	35
2.5 Ich werde dafür bezahlt, Projektionsfläche zu sein?!	40
2.6 »Bist du jetzt eine von denen da oben?«	44
2.7 Anschlussfähig sein und dabei immer wieder etwas Neues machen	47
2.8 Mutig sein und sich selbst ernst nehmen	50
2.9 Was es heißt, auch nach dem Einsatz noch intern da zu sein	52
2.10 Welchen Mehrwert biete ich eigentlich? – Selbstzweifel	55
2.11 Selbstfürsorge	59
2.12 Tetralemma – Wenn ich nicht weiterweiß	61
2.13 Demut vor dem System – für mehr Gelassenheit	63
3 Typische Themen in Organisationen	65
3.1 Wer entscheidet was?	65
3.2 »Mehr desselben«	68
3.3 Gelernte Resignation	70
3.4 Angst vor Widerstand, Konflikten oder Reibung	72
3.5 Du bist, was du misst! – Softthemen messen	74
3.6 Pendelbewegungen in der Organisation	79
3.7 Resilienz	81
3.8 Mehrdeutigkeit und Ambiguitätstoleranz	85
3.9 Doppelaufgabe Beraten und Befähigen	88
3.10 Unterstützung durch die Unternehmensleitung?!	91
3.11 Was macht nachhaltige Veränderung aus?	93
4 Was mich beschäftigt	97
4.1 Haltungsveränderung bei Menschen als Ziel von Interventionen?	97
4.2 Veränderung braucht eine fachliche Verankerung	100
4.3 Widerstand gibt es gar nicht?	102
4.4 Wie wichtig ist die Art der Kommunikation?	104
4.5 Wie schädlich ist Feedback?	108

5	Wissen-schaft Sicherheit	113
6	Und was sagen die Externen?	121
7	Abschluss	135
	Quellen und Literatur	137
	Danksagung	141
	Die Autorin	143

1 Einführung in ein Spannungsfeld: Interne und externe Beratung

Es gibt sehr viel Literatur über Beratung und auch systemische Beratung. Bevor ich also einsteige in Beschreibungen, konkrete Hilfestellungen und Überlegungen für interne Organisationsberater:innen, ist es notwendig und hilfreich, hier als erstes eine Ab- bzw. Eingrenzung vorzunehmen. Zum einen, über wen dieses Buch spricht. Zum anderen, weshalb ich es für notwendig halte, dass gerade ich bzw. eine Interne über das Thema schreibt.

Über wen spreche ich also? Explizit schreibe ich vor allem über Prozessberater:innen, die sich im Feld der Organisationsentwicklung, von Change Management, Transformationsbegleitung und so weiter bewegen – mit dem kleinen methodischen Doppelpunkt: systemisch. Dieser Zusatz kommt daher, dass es der Beratungsansatz ist, dem ich selbst folge und den ich zu beurteilen wage. Es geht also vor allem um diejenigen, die im Grunde intern genau die gleiche Arbeit machen, wie auch externe systemische Organisationsberater:innen. Zusätzlich haben die internen systemischen Organisationsberater:innen die Möglichkeit, durch ihr Insiderwissen, ihren Radar für die Organisation und ihr Wissen über Trends und Methoden auch selbst aktiv Themen zu treiben. Ich meine aber, dass der Auftrag dafür innerhalb der unterschiedlichen Organisationen und Unternehmen sehr unterschiedlich ist. Ich selbst habe die Diskussion darum, wie viele proaktive Themen einzubringen gewünscht, beauftragt und erlaubt ist, immer wieder geführt. Zum einen ist es durch die vielen Berührungspunkte mit der Organisation naheliegend, solche Themen zu erkennen, das Radar schlägt sowieso an, zum anderen treibt die Identifikation mit der Organisation innerlich an, einmal erkannte Themen voranbringen zu wollen. Aber gerade, weil dies immer ein Aushandeln um diese spezifische Aufgabe in der Organisation erfordert, ist es nicht der Kern meiner Betrachtungen.

Mit internen Berater:innen meine ich alle jene, die in der gleichen Organisation *zu einem Großteil ihrer formulierten Arbeitsaufgabe* Prozessberatung betreiben, in der sie auch angestellt sind. In einigen größeren Organisationen gibt es auch Beratungseinheiten, die zu Gesellschaften der Organisation gehören, aber nicht unter gleichen Firmierungen laufen. Es gibt dafür unterschiedliche betriebliche Konstrukte. Auch diese Berater:innen stehen je nach Nähe und Auftragsvolumen in der Mutterorganisation in einer Art internem Kontext und können daher sicherlich ebenfalls mögliche Entwicklungen antizipieren, haben aber vermutlich auch Spezifika, die ich in meinen Ausführungen hier nicht abdecken werde. Mir geht es um den beraterischen Alltag innerhalb der Organisation sowie typische organisationsinterne Muster, denen man begegnet. Es geht mir um den Kontext, der die Beratungsarbeit *als interne* spezifisch macht. Und darum, was die »Lehre« oder die »Profession« der systemischen Beratung im Kontext der internen Beratung bedeutet.

Fachexpert:innen aus sogenannten Governance- bzw. Corporate-Funktionen (z. B. Finance, Human Resources, Quality Management, Corporate Communication etc.) bewegen sich, neben den ihnen eigenen Rollenspezifika und Zielkonflikten zu den anderen betrieblichen Fachbereichen, sicherlich auch immer wieder in ähnlichen Bedingungen und Kontexten, wie ich aus jahrelanger eigener Erfahrung weiß. Aber ich sehe dennoch andere Schwerpunkte bzw. Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit. Diese Fachexpert:innen sind in ihren »Beratungsleistungen«, wenn man es so nennen möchte, inhaltlich sehr gebunden und spezifisch beauftragt – im Gegensatz zur Aufgabe der *Prozessberatung*. Weiter sind sie oft gesetzlichen Rahmenbedingungen unterworfen, die zu Zielkonflikten mit dem Unternehmen führen können, während sie gleichzeitig den Auftrag haben, Ziele und Regeln für andere Bereiche aufzustellen und einzufordern, ohne dafür disziplinarische Möglichkeiten zu haben. Vor allem aber haben sie einen anderen Auftrag im Unternehmen als jemand mit der Rolle einer Organisations- und Prozessberater:in. Je nach Person und Aufgabe innerhalb der Governance- und Corporate-Funktionen ist der Anteil an klassischer oder systemischer Beratungsarbeit unterschiedlich. Mit dieser Eingrenzung der Rolle der Organisationsberatung unterscheide ich mich bewusst von der bisherigen Literatur zum Thema (vgl. Krizanits 2011 und Krejci/Walser 2023). Bestimmt können auch Menschen in diesen Funktionen an vielen Punkten mitgehen und ihre Beratungsfähigkeiten in der Organisation erweitern. Sie sind aber nicht mein primärer Beobachtungsgegenstand, da dies ebenfalls ein unterschiedlich gelagerter Kontext für Beratung ist und seit langem eine übliche Rolle in Organisationen.

Es ist schade, dass bisher in der Fachliteratur so wenig über das Thema der internen systemischen Organisationsberatung nachgedacht wurde. Es gibt im deutschsprachigen Raum bisher nur ein nennenswertes Buch überhaupt zum Thema der internen Beratung (Krizanits 2011), was angesichts der Fülle an Beratungsliteratur schon verwunderlich ist. Andererseits ist das, was man hier über interne Beratung liest, vor allem aus der Perspektive von Personen geschrieben, die wahrscheinlich selbst nicht oder nur selten als interne Berater:innen arbeiten und bisweilen auch nie gearbeitet haben, solche aber häufig ausbilden (vgl. Krejci/Walser 2023). Wie der Titel dieses Kapitels schon sagt, bewegen wir uns hier in einem Spannungsfeld.

Im englischsprachigen Raum findet sich immerhin mehr Literatur zur internen Beratung. Die Unterscheidung wird häufiger gemacht; die besonderen Umstände der internen Beratung werden erkannt und benannt. Aber auch diese Literatur ist hauptsächlich bereits älter und nicht von internen Berater:innen geschrieben worden (vgl. Weiss 2003; Phillips et al. 2015). Scott und Barnes jedoch gehen in ihrem Werk auf viele wichtige Punkte ein; sie verarbeiten insgesamt 100 Interviews mit internen Berater:innen im weitesten Sinne und kommen damit einer internen Perspektive noch am nächsten (vgl. Scott/Barnes 2000).

Was man über interne Beratung liest (und lernt), stammt somit zum überwiegenden Teil aus der Beobachtung externer Berater:innen, die sich zuweilen in bewusster oder unbewusster Konkurrenz zu ihren internen Kolleg:innen empfinden. In den beiden Interviews, die Bestandteil dieses Buches sind, klingt dieser Aspekt erkennbar durch. Externe Berater:innen haben

nur einen zeitlich sowie räumlich begrenzten und zweckgebundenen Zugang und damit beschränkte Beobachtungsmöglichkeiten im System, in dem sich die internen dagegen alltäglich bewegen. Trotzdem begegnen einem unter Berater:innen immer wieder einige Mythen über den Unterschied zwischen externer und interner Beratung, die sich hartnäckig halten und schon fast zu Stereotypen geronnen sind.

Ich wähle dabei ganz bewusst den Begriff des Mythos. Nach dem Spektrum Lexikon der Psychologie beispielsweise definiert sich dieser so: »Überlieferte Dichtung, Sage, Erzählung aus der Vorzeit eines Volkes, die sich häufig auf Götter, Dämonen, die Entstehung der Welt und des Menschen bezieht. Der Mythos wird im Gegensatz zu Märchen für wahr gehalten und bietet damit ein geschlossenes Weltbild, das handlungsleitend wirkt« (Spektrum Lexikon der Psychologie: Mythos). Die Mythen, die über interne Beratung sowie interne Berater:innen existieren, werden – noch immer in der Überzeugung, dass sie wahr sind – sowohl in der Literatur, aber auch in aktuellen Aussagen externer Berater:innen weiter gepflegt. Auch diese Mythen tauchen in den genannten beiden Interviews auf. Darauf sei jetzt schon hingewiesen. Und man muss wahrscheinlich davon ausgehen, dass sie auch handlungsleitend wirken – ob im alltäglichen Umgang und/oder der Ausbildung von Berater:innen. In der Fachliteratur haben sie jedenfalls ihren Niederschlag gefunden (vgl. Krejci/Walser 2023).

Einige sehr verbreitete und hartnäckige Annahmen, Narrative und Mythen möchte ich daher direkt zu Beginn dieses Buches aufgreifen und mich auch kurz damit auseinandersetzen.

Betriebsblindheit

Vermutlich ist der Vorwurf der »Betriebsblindheit« mit der erste, der erhoben wird, wenn an interne Beratung gedacht oder über sie aus externer Perspektive gesprochen wird. Betriebsblindheit meint dann wohl eine spezifisch eingeschränkte Wahrnehmung, was die Themen innerhalb eines Unternehmens betrifft. So, als blende der/die interne Berater:in (un)bewusst spezifische Teile des Ganzen aus oder habe blinde Flecken.

Ohne den späteren Ausführungen vorgreifen zu wollen, sei dazu kurz gesagt: Sicherlich ist es für Interne ratsam, immer mal wieder einen inneren Abstand zu schaffen, um auf das System zu blicken. Gleichzeitig gilt das für Externe ebenso. Auch sie können in dem beschriebenen Sinn betriebsblind werden und/oder vertrauten Routinen folgen, z. B. in Hypothesen, warum wohl Systeme auf eine bestimmte Art reagieren und so weiter.

Es ist kein Spezifikum interner Beratung, dass ich immer wieder darauf zu achten habe, woher meine Annahmen rühren, aus welchen Eindrücken ich meine Hypothesen ableite. Es handelt sich hier um eine systemische Grundkompetenz. Denn eines der häufigsten Phänomene in der Beratung ist ja, dass man sich plötzlich dabei ertappt, etwas in das Klientensystem zu projizieren oder anderes nicht zu bemerken.

Trotzdem hält sich der Mythos der Betriebsblindheit der *internen* Beratung hartnäckig. So als gäbe es dieses Phänomen für externe Berater:innen nicht oder nur ganz selten. Vielleicht hat das etwas mit den Zugangsmöglichkeiten der externen Beratung zu tun. Externe Beratung hat immer nur diesen Zugang von außen. »Der Externe agiert nicht deshalb als Berater, weil das die einzig mögliche Rolle für einen Organisationsexperten ist, sondern weil es die einzig mögliche Rolle des Externen ist« (Wabnegg 2008).

Der hohe Wert des Anfangs

Von Externen wird, in scheinbarem Unterschied zu Internen, oft dem *Anfang* eines Prozesses ein sehr hoher Wert beigemessen. Er soll tiefgreifend, überraschend, knallig oder was auch immer sein, nach dem Motto: »Ein guter Anfang ist mindestens die halbe Miete«.

Fraglos ist eine saubere Auftragsklärung als Beginn, wie man sehen wird, immer und damit auch in der internen Beratung grundlegend – hier liegt aber kein Unterschied. Es ist aber Folgendes zu beobachten: Die unterschiedliche Verweildauer im Klientensystem verschiebt mitunter die Interpunktion, die innerhalb eines Prozesses gemacht werden kann. Der Begriff der Interpunktion bezeichnet die Einschätzung, welche Interaktionen logisch und zeitlich gut aufeinanderpassen oder zusammengehören. Wenn Externe nur eine Zeitspanne von beispielsweise einem halben Jahr Zeit haben, in der Organisation zu wirken, müssen sie notgedrungen eine andere Taktung haben und einen anderen Fokus legen, als wenn ich intern ein Jahr Zeit habe oder gar über noch längere Zeit immer wieder aktiv werden kann. Als Interne kann ich auch an mehreren relevanten Stellen gleichzeitig wirken, im Gegensatz zu einem auch räumlich begrenzten Auftrag. Unterschiedliche Rahmenbedingungen formen unterschiedliche Möglichkeiten und Fokussierungen. Im Verlauf der nächsten Kapitel werde ich darstellen, wie man intern die nötige Distanz wahrt und nach Professionalität strebt (vgl. Krizanits 2011: 62).

»Der Prophet im eigenen Land« und Vertrauen

Direkt nach dem Mythos der angeblichen Betriebsblindheit wird gerne der des »Propheten im eigenen Land« angeführt, dem man nicht glaubt oder vertraut. Je nach Auslegung soll damit ausgedrückt werden, dass den Äußerungen der Internen nicht geglaubt oder ihre Impulse in der Organisation nicht angenommen würden. Oder Interne erhielten schwerer einen Zugang zu Managementebenen. Sie könnten schlechter bestimmte Rahmenbedingungen einfordern (vgl. dazu ebenfalls Aussagen der Interviews am Ende dieses Buches, vgl. Krizanits 2011: 60 f.). Gleichzeitig ist es jedoch so, dass Interne häufig einen Vertrauensvorschuss erhalten, da sie Mitglieder der Organisation sind (vgl. Krizanits 2011: 61) und, wie später (Kap. 2.1) noch gezeigt wird, immer schon einen gemeinsamen Auftrag mitbringen. Natürlich stößt man auch als Interne:r immer wieder mal auf taube Ohren, so dass es sich anfühlt, als würde einem gerade *als Interne:r* nicht geglaubt. Das hat unter Umständen auch etwas mit dem Zeitpunkt zu tun, wann etwas ausgesprochen wird. Interne sind bisweilen früher dran, Dinge zu erkennen oder zu benennen. Also zu einem Zeitpunkt, da diese noch nicht unbedingt durch die Organisation selbst erkannt wurden. Um hier Gehör zu finden, bedarf es immer viel Fingerspitzengefühl – egal von wem. Es ist also nicht ein Problem der Internen, dass man ihnen nicht glaubt, sondern