

Paradoxien interner Beratung

Gerhard P. Krejci und Nadja Walser

Wir beobachten in letzter Zeit eine steigende Nachfrage an internen Beratungsfunktionen in Organisationen. Im Gespräch mit Repräsentant*innen solcher Funktionen wird deutlich, dass sich diese, um den Anforderungen der Organisation gerecht zu werden, sehr gefordert wenn nicht gar überfordert fühlen. Oft führen widersprüchliche Erwartungen an die internen Beratungsleistungen zu Spannungen, die nicht selten in Frustration und Resignation münden. Im Folgenden wollen wir einen Blick auf die Gründe solcher Spannungen werfen und einige Ideen zur Bearbeitung vorschlagen.



Dr. Gerhard P.
Krejci

Organisationsberater, Trainer, Coach
und Gruppendynamiker, Gesellschafter
Simon Weber Friends

Kontakt:
krejci@simon-weber.de



Nadja Walser

Freiberufliche Organisationsberaterin,
Netzwerkpartnerin Simon Weber Friends

Kontakt:
walser@simon-weber.de

Im Kern leben Organisationen davon, dass Entscheidungen getroffen und in Folge kommuniziert werden. Diese Kommunikationen von Entscheidungen konstituieren Organisationen als soziale Systeme (Luhmann, 2000). Um Entscheidungen treffen zu können, bedienen sich Organisationen bestimmter Kenntnisse und Kompetenzen, die als Spezialwissen den eigentlichen Zweck der Organisation charakterisieren. Dieses Spezialwissen unterscheidet die Organisation von anderen und stellt die Basis ihrer Kernkompetenzen dar, mit der sie ihre primären Fragestellungen bearbeitet. Das dazu benötigte Wissen ist in der Organisation auf Praktiken und Abläufe, Bereiche und Zuständigkeiten verteilt.

Grundsätzlich besteht die Natur jeder Entscheidung darin, dass mehrere Optionen vorliegen, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Eine Vielzahl an Informationen zu den Optionen und deren Kombinationsmöglichkeiten erschwert es, die Problemstellung zu überblicken und alle erforderlichen Aspekte zu durchschauen. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass eine getroffene Entscheidung in der Zukunft als falsch bewertet wird.

Um das Risiko einer *Fehlentscheidung* zu minimieren oder gar auszuschließen, oder um Fragestellungen zu bearbeiten, die besondere Fachexpertise erfordern, holen sich Organisationen nicht selten im Rahmen einer zeitlich befristeten Beauftragung von externen Dienstleistern Rat. Da diese jedoch selten Wissen über interne Konstellationen wie informelle Kommunikationswege oder organisationskulturelle Besonderheiten haben, ist es oft effizienter und effektiver, diese Aufgaben durch interne Experten bearbeiten zu lassen. Bei Bedarf werden also *interne Beratungsleistungen* zur Verfügung gestellt (vgl. Krizanits, 2011), die sich in zwei Gruppen betrachten lassen:

1. Themenspezifische Fachexpertise für relevante Umwelten jeder Organisation

Hier geht es um Themen, die Fragestellungen mit starkem Bezug auf die Umwelten der Organisation betreffen und die zur Umsetzung der oben erwähnten Kernkompetenzen im Rahmen der internen Strukturen und Prozesse der Organisation äußerst relevant sind. Beispielsweise wären das die Berücksichtigung rechtlicher Themen, die technische Funktionalität des Computer-Systems, die Rekrutierung kompetenter Mitarbeitender oder die Abrechnungsmodalitäten mit internationalen Geschäftspartnern. Dieses Wissen wird innerhalb der Organisation oftmals durch spezielle Fachabteilungen wie Rechtswesen, IT, Human Resources, Rechnungswesen, etc. als Dienstleistungen zur Verfügung gestellt.

2. Multi- und transdisziplinäre Fachexpertise zu Organisation als sozialem System

Will man Veränderungen innerhalb einer Organisation durchführen, so wird neben einem allgemeinen Verständnis über die Funktionalität von Organisationen auch Wissen darüber erforderlich, wie bei einem Change Prozess Entwicklungsmaßnahmen (Training, Coaching) berücksichtigt werden müssen und wie dabei sowohl die primäre Fragestellung als auch erforderliche themenspezifischen Fachexpertisen verknüpft werden können. Über solche Expertise verfügen beispielsweise alle jene, die sich mit Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Change Management, etc. beschäftigen.

Pragmatische Paradoxien

Nicht selten treten bei der Ausübung der internen Beratungstätigkeit Missverständnisse, Unklarheiten und Unzufriedenheit zutage, die mitunter auch zu Spannungen führen. Basis dafür

sind Widersprüche, die sich bei genauerer Betrachtung als paradoxe Fragestellungen herausstellen. Wir wollen im Folgenden einige Beobachtungen zusammenfassen, die wir in der Zusammenarbeit mit internen Berater*innen als typisch paradoxe Fragestellungen identifizieren. Zuvor ist es sinnvoll, unser Verständnis von Paradoxien in Organisationen kurz darzulegen.

Wir fokussieren uns bei Paradoxien auf jene Fragestellungen, die im Zusammenhang mit Entscheidungen stehen, bei denen beide Alternativen sinnvoll und richtig erscheinen, aber einander dennoch ausschließen. Im Unterschied zu philosophischen oder logischen Paradoxien (vgl. Sainsbury, 2001) rücken wir im Sinn von Bateson et al. (1956) die Pragmatik als Merkmal in den Vordergrund: pragmatische Paradoxien liegen vor, wenn man sich der Entscheidung nicht entziehen kann und Handlungsdruck entsteht. Ein Beispiel wäre die auf James March (1991) zurückgehende, klassische Fragestellung: Soll man sich auf die bewährten Arbeitsmethoden beschränken und diese möglichst gut ausnützen (*Exploitation*), oder sollte man nicht auch vollkommen neue Methoden suchen und somit Neuland betreten (*Exploration*)? Wenn wir hier in weiterer Folge von Paradoxien sprechen, dann meinen wir solche *pragmatische Paradoxien* (vgl. auch Watzlawick et al., 1990; Simon, 1998 und 2013).

Kernparadoxie: Zugehörigkeit zur Profession und Organisation

Generell entsteht im Zusammenhang mit interner Beratung eine Kernparadoxie, die sich speziell für Expert*innen durch ihre duale Zugehörigkeit ergibt: Einerseits gehören sie einer bestimmten Professionsgemeinschaft oder Berufsgruppe an, diese fordert unabhängig von einer bestimmten Organisation bestimmte Standards und Regelungen, Verhaltensweisen und Vorgehensweisen, oder ethische Kodizes und praktische Arbeitsweisen. Andererseits formuliert jede Organisation Erwartungen, Ziele und Rahmenbedingungen, die solchen Berufsstandards entgegenstehen können.

Das Management beauftragt die internen Expert*innen der Abteilung «Organisationsentwicklung» mit der Einführung der Organisationsmethode SCRUM. Die Mitarbeitenden durchlaufen ein intensives Schulungsprogramm mit abschließender Zertifizierung. Bei der Umsetzung wird klar, dass vieles davon nicht in die vorhandenen Strukturen der Organisation passt. Das Management beharrt jedoch auf deren Beibehaltung, da dies dem grundsätzlichen Geschäftsmodell entspricht. Eine Rezertifizierung ist nur möglich, wenn man sich nachweisbar an die Methodik hält.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1

Die Paradoxien interner Beratung

