
Externe und interne Berater/-innen

Beraterinnen und Beratern kommt bei der systematischen Unterstützung und Begleitung der Organisationsentwicklung (OE) in vielen Fällen eine wichtige Bedeutung zu. Der Beratungsmarkt gehört zu den dynamischsten Wachstumsbranchen der Welt und Publikationen der Branche zufolge „boomt“ er seit einigen Jahren. Berater/-innen haben in OE-Projekten einen wesentlichen Einfluss auf den Beratungsprozess. Sie können intern von den Organisationen selbst beschäftigt sein, aber deutlich häufiger werden externe Berater/-innen zum Zweck der OE hinzugezogen. Die Berufsbezeichnung „Beraterin“ und „Berater“ ist allerdings kein geschützter Begriff, Kriterien über die Ausbildung nicht einheitlich definiert.

Zur Beratung können sehr unterschiedliche **Berufsbiografien** führen, Wege aus der Psychologie, der Betriebswirtschaft oder Rechtswissenschaft sind möglich. Ferner werden für das **Berufsbild** Organisationsberater/-in zahlreiche Zusatzausbildungen (z. B. zur systemischen Beratung) angeboten. Diese Zusatzausbildungen sagen in der Praxis oft mehr über die Arbeitsweise der Berater/-innen aus als ihr universitärer Abschluss (Jonas et al., 2007). Betrachtet man Anforderungen an Berater/-innen genauer, spiegeln sich darin verschiedene **Kompetenzen** wider. In der Regel werden soziale und persönliche Kompetenzen sowie Methodenkompetenz und Fachkompetenz in den Bereichen Wirtschaft und Psychologie als Anforderungen genannt (Steinle et al., 2009).

Auch wenn Kundinnen und Kunden OE als unterstützende Beratungsleistung schätzen und zunehmend mehr nachfragen, bleibt bislang offen, welche situationsspezifischen Kompetenzen der Berater/-innen ihre Beratungsleistung erfolgreich machen. Dies hat zur Folge, dass sich für dieses Anliegen ein eigener Markt etabliert hat und zunehmend in Aktivitäten investiert wird, die der Professionalisierung und Legitimation des Berufsprofils sowie der Qualitätssicherung und dem Erfolgsnachweis, z. B. von Coaching in Organisationen, dienen.

Interne Berater/-innen

Interne Berater/-innen sind Mitarbeitende, die von der Organisation selbst beschäftigt werden. Sie erfüllen entweder ausschließlich die Rolle der Change Agents oder auch weitere Rollen, z. B. als Trainer/-in, Personalentwickler/-in, Coach. Die internen Berater/-innen sind somit in die Hierarchie- und Machtverhältnisse der Organisation eingebunden. Sie verfügen über sehr gute interne Kenntnisse der Organisation, kennen die Organisationskultur und -sprache. Zusätzlich haben interne Berater/-innen die Kenntnis über wichtige Akteure und verfügen idealerweise über unmittelbaren Zugang zu diesen Personen. Die Beratung wird also aus der Organisation heraus erbracht. Dadurch kommt oft ein informellerer Kontrakt über die Zusammenarbeit zustande als bei einer externen Beratung.

Externe Berater/-innen

Externe Berater/-innen sind nicht Teil der zu beratenden Organisation und arbeiten oft für Beratungsunternehmen, Universitäten oder als selbstständige Berater/-innen. Organisationen engagieren für OE-Projekte externe Berater/-innen, wenn diese Kompetenzen und Expertise besitzen, die nicht durch interne Mitarbeitende erbracht werden können. Ihnen wird oft durch ihre Distanz zum Unternehmen eine größere Objektivität und durch ihren Kontakt zu vielen verschiedenen Organisationen eine differenziertere Perspektive zugesprochen. Sie genießen oft auch einen höheren Status als interne Berater/-innen (Cummings u. Worley, 2015).

Bei vielen Projekten werden interne Berater/-innen durch externe Berater/-innen ergänzt und stellen eine wichtige Schnittstellenfunktion bei der Auswahl und dem Einsatz externer Berater/-innen dar (Müller et al., 2006; Cummings u. Worley, 2015).

Auch aus wissenschaftlicher Sicht stellt die Erfassung von Beratungskompetenzen eine Schwierigkeit dar, da Kompetenzen erst bei ihrer Anwendung durch Beobachtende der jeweiligen Person zugeschrieben werden. Ein Ansatz zur Erfassung von Beratungskompetenzen ist die Videoanalyse mittels act4consulting (Hoppe u. Kauffeld, 2009; näheres im ► Web-Exkurs „act4consulting – Beobachtungs- und Analyseverfahren für Beratungskompetenzen“ zu Kap. 4 auf <http://www.lehrbuch->

psychologie.springer.com).

Bedingt durch die Kompetenz ihrer Berater/-innen erhoffen sich zu beratende Organisationen, dass durch den Einsatz von Beratung bestehende Probleme besser strukturiert werden, dass die Informationsgrundlage, auf der eine Entscheidung basiert, erweitert wird, dass die Unsicherheit in Bezug auf verschiedene Entscheidungsalternativen reduziert und dass die wahrgenommene Qualität einer Entscheidung erhöht wird (Jonas et al., 2007).

Literatur

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Hoppe, D., & Kauffeld, S. (2009). *Interaktion in der Beratung von Studierenden: Welche Kompetenzen werden gezeigt und wie wird darauf reagiert?* Vortrag bei der 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Wien, 9.–11. Sept.

Müller, W. R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). Grundlagen und Perspektiven. In W. R. Müller, E. Nagel & M. Zirkler (Hrsg.), *Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen* (S. 13–55). Wiesbaden: Gabler.

Jonas, E., Kauffeld, S., & Frey, D. (2007). Psychologie der Beratung. In L. von Rosenstiel & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (S. 283–324). Göttingen: Hogrefe.

Steinle, C., Eichenberg, T., & Dietrich, M. C. (2009). Kompetenzen als Auswahlbasis von Coaches: Ergebnisse einer Literaturanalyse sowie einer explorativen Studie. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16, 413–433.