

Buchinhalt

Seite 11 Vorwort

Teil A Die Entstehung der systemischen Organisationsberatung

Seite 18 **1 Die Chronik**

Seite 18 1.1 Der Überblick

Seite 21 1.2 Aufgezoomt ...

Die Zeit der Drehtüren, Wie das systemische Paradigma ausgebrütet wurde, Von Gruppen und lonely cowboys, Eine Community entsteht, Der Ausbildungsboom

Seite 38 1.3 Welche Rolle spielt die Organisation in der systemischen Organisationsberatung?

Seite 43 **2 Das Paradigma der systemischen Organisationsberatung**

Seite 43 2.1 Die Entwicklung der Systemtheorie

Technische Systeme, Komplexe Systeme, Konstruktivismus und Autopoiese, Luhmann's Theorie sozialer Systeme, Sprachverwirrung

Seite 57 2.2 Interventionsverständnis und Methodenset der systemischen Organisationsberatung in der zweiten Hälfte der 80er-Jahre
Der neue Begriff der Organisationsberatung, Methoden und Werkzeuge, Die Aufmerksamkeit des Beobachters 2. Ordnung, Das Interventionsverständnis: Haltung und Einstellungen

Seite 73 **3 Das Organisationsverständnis in der systemischen Organisationsberatung**

Seite 74 3.1 Die frühe Organisationsentwicklung

Beratungsansatz und Organisationsverständnis, Die Krise der großen Hierarchien, Von der Beratung des Wandels zum Kulturentwicklungsansatz, Wie sich systemische Beratung und Kulturentwicklungsansatz verbunden haben

Seite 82 3.2 Ableitungen aus der Systemtheorie der zweiten Hälfte der 80er-Jahre

Grenzziehung zwischen System und Umwelt, Selbstbezüglichkeit und begrenzte Rationalität, Strukturelle Kopplung, Organisationen als komplexe Systeme – typische Funktionsmuster

- Seite 93 3.3 Die Organisation in Luhmanns Systemtheorie
Funktionssysteme, Leitdifferenzen, Organisationen;
Kommunikation – die Grundoperation in Organisationen, Die
Kopplung von Person und Organisation, Selbstbeobachtung und
Fremdbeobachtung, Organisationen und Entscheidungen,
Organisationsberatung mit Luhmann

Teil B Die Feldforschung

Seite 112 **1 Das Feld – eine Standortbestimmung**

Seite 113 1.1 Wie das Feld abgesteckt wird

Der Hype des Begriffs „systemische Beratung“, Durch und durch
systemisch, Systemische Organisationsberatung – für
Organisationen!

Seite 121 1.2 Wann ist systemische Beratung erfolgreich – woran merkt man das?

Die Dinge mit anderen Augen sehen – die Dinge anders sehen –
andere Dinge sehen, Eine andere Art von Kommunikation,
Lebensfähigkeit und Zukunftsfähigkeit steigern

Seite 126 1.3 Herausforderungen und Entwicklungen

Nische – Wachstum – schrumpfen? Die neue Einheit von Inhalt
und Prozess, Ein Schiff mit zwei Wänden, Lose Enden: Baustellen
für die Professionalisierung, Fragen der Gesellschaft in der
Beratung, Nachhaltig systemisch

Seite 141 **2 Theorien und Modelle systemischer Intervention in der Praxis**

Seite 141 2.1 Eine praktische, gute Theorie

Der Theorierahmen, Wie die Menschen in Organisationen
verstanden werden, Zugänge zum Thema Organisation, Die Arbeit
der Beratung, Wirtschaft, Gesellschaft

Seite 154 2.2 Persönliche Kernkonzepte, Modelle, Lieblingsinterventionen

Starke Systeme stärken, Sprachspiele, Am Beginn der Beratung,
Problemdefinition und Bearbeitungsarchitekturen, Ein Blick in die
Schatzkisten

- Seite 165 **3 Die Personen und ihre Werthaltungen**
- Seite 165 3.1 Pioniere ...
Univ. Prof. Dr. Fritz B. Simon, Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer,
Dr. Roswita Königswieser, Dr. Wolfgang Looss, Dr. Gunther
Schmidt, Univ. Prof. Dr. Jochen Schweitzer, Univ. Prof. Dr. Alfred
Janes, Dr. Frank Boos, Mag. Heinz Jarmai, Dr. Gudrun Vater
- Seite 180 3.2 Die gelebten Werte und Haltungen
Zeitgeist und prägende Werthaltungen, Hitparade der
Werthaltungen, O-Ton
- Seite 199 **4 Institute, die den Ansatz der systemischen Organisations-
beratung in ihre Weiterbildungsangebote eingebaut haben**
- Seite 199 4.1 Wie sich der systemische Beratungsansatz vermischt
- Seite 202 4.2 Die Institute
Institut für systemische Beratung, Professio, Trias Institut, Trigon,
Hephaistos
- Teil C Heute und Morgen**
- Seite 240 **1 Wie das systemische Paradigma in die Organisation
einsickert**
- Seite 242 1.1 Der Nutzen des systemischen Beratungsansatzes für
Organisationen
- Seite 243 1.2 Story der Postmoderne? – Der Nutzen für Personen
- Seite 247 **2 Coaching – Beratung an der Kopplung Person:Organisation**
- Seite 249 2.1 Die Themen im Coaching
Aufgaben gestalten statt Rollen verhandeln, Fragen von Führung
und Steuerung, Schwierige Entscheidungen treffen, Tiefgreifender
Wandel, Die Unordnung in Organisationen, Von der Entgrenzung
zur Balance, Bleiben oder Gehen?

-
- Seite 258 2.2 Organisationsberatung und Coaching – Synergie, Ergänzung, Konkurrenz?
Synergiepotenziale, Wann Organisationsberatung und Coaching einander ergänzen, Was nicht ins Coaching gehört, sondern in die Organisationsberatung
- Seite 265 **3 Interne Organisationsberatung – Organisationsentwicklung heute**
- Seite 266 3.1 Was interne Organisationsberatung anders macht
Interne Organisationsberatung – Zunft ohne Stimme? Der Siegeszug der internen Organisationsberatung, Ein eigener Stamm...
- Seite 272 3.2 Wie Organisationen sich selbst beraten
Wie interne Beratung die Organisation beobachtet, Wie interne Beratung und Führung zusammenarbeiten, Status und Image der internen Beratungsfunktionen
- Seite 280 3.3 Das Rollenset der internen Beratungsfunktionen
Bildung und Bereitstellung von Expertise, Operative Beratung, Bereitstellung und Betrieb von Systemen und Tools, Das Management von spezifischen Prozessen quer zur Linie, Richtlinienkompetenz, Die edukative Funktion, Organisationales Gedächtnis, Managementverantwortung für das eigene Geschäft
- Seite 287 3.4 Externe oder interne Organisationsberatung?
- Seite 291 **4 Wann Organisationen gut beraten sind**
- Seite 292 4.1 Beratungsbedarf im Wandel
Die Nachfrage gestern, heute, morgen, Die atemberaubende Professionalisierung der Organisation, Der gesellschaftliche Nutzen professionalisierter Organisationen, Die wirtschaftliche Dimension und die Sachzwecke von Organisationen
- Seite 298 4.2 Organisation und Gesellschaft
Überall Unternehmen – vom Artensterben der Organisationen, Wirtschaft und Gesellschaft im Umbruch – was heisst das für Organisationen?

- Seite 306 4.3 Von der systemischen Beratung zur Systemberatung
Gemeinsamkeiten zwischen Organisationen, Unterschiede
zwischen Organisationen
- Seite 309 4.4 Die systemische Organisationsberatung
– von der Profession zur Professionalisierung
Unternehmensberatung als Profession im angelsächsischen
Raum, Provokationen, Missverständnisse, Durcheinander ...,
Die Geschichte von der gescheiterten Profession,
Professionalisierung – unterwegs vom Werden zum Sein
- Seite 316 4.5 Fazit fürs Feld

Teil D Anhang

- Seite 323 1 Endnoten
- Seite 345 2 Abkürzungen
- Seite 347 3 Abbildungsverzeichnis
- Seite 349 4 Literaturverzeichnis
- Seite 357 5 Stichwortverzeichnis
- Seite 359 geschafft! Glückwunsch ☺.

Vorwort

Die systemische Organisationsberatung ist über Nacht bekannt geworden. Noch vor kurzer Zeit war der Begriff „systemisch“ für BeraterInnen eine Art Passwort, mit dem man schnell checken konnte, was an professionalem Dialog wechselseitig zumutbar war. Dem Kunden gegenüber hat uns das Wort „systemisch“ in fürchterliche Zwickmühlen gebracht. Wir haben umständlich versucht, Manager ohne Gesichtsverlust über unser Beratungsverständnis aufzuklären und waren erleichtert, wenn diese schließlich sagten: „O.k., Sie machen das also ganz systematisch“ und wir endlich zur Sache kommen konnten.

Das hat sich geändert. Werde ich heute in einem beliebigen Kontext (z.B. beim Konto-Eröffnen auf der Bank) gefragt, was ich beruflich mache, folgt auf meine Antwort: „Ich bin Beraterin“ die Frage: „Systemische?“ Der Begriff der systemischen Organisationsberatung ist von einem Codewort für Insider zu einer Trademark auf dem Beratermarkt geworden.

Was ist geschehen? Was genau verbirgt sich hinter diesem Etikett? In welchem Feld bewegen wir uns? Wie sind die Dinge entstanden und wie hängen sie zusammen? Wie kann sich jemand, der neu dazu kommt, hier orientieren? – Diese Fragen soll dieses Buch beantworten. Denn es sind viele, die neu dazukommen – viele, die als freie Consultants Organisationsberatung anbieten aber mehr noch, die als Interne ihre eigene Organisation beraten.

Was bezeichnet der Begriff „systemische Organisationsberatung“? Welche Beratungswerkzeuge, welches Verständnis von Intervention und Professionalität sind hinterlegt, nach welchen Theorien gehen systemische OrganisationsberaterInnen vor und wie denken sie sich den Gegenstand ihrer Beratung, die Organisation?

Diese Fragen habe ich im Frühsommer 2005 zwölf namhaften VertreterInnen der Heidelberger Institute und der Wiener Beratungsfirmen gestellt. Die „Heidelberger“ und die „Wiener“ – das steht für die zwei Herkunftsprofessionen des Feldes, die Familientherapie und die Unternehmensberatung. Sie haben in den 80er-Jahren die über verschiedene Disziplinen verteilten systemtheoretischen Impulse, Methoden und Interventionen zu einem Paradigma für die systemische Beratung von sozialen

Systemen entwickelt. Dieser Ansatz ist (noch) stark auf den deutschsprachigen Raum begrenzt; Entwicklungen der US-amerikanischen Szene des „Organisational Development“ werden hier nicht berücksichtigt. Auch auf die systemisch-kybernetischen Ansätze wie sie beispielsweise das Management Zentrum St.Gallen (MZSG) vertritt, wird hier nicht detailliert eingegangen. Allerdings werden diese Ansätze in den verschiedenen Entwicklungen der Systemtheorie verortet.

Der Interviewleitfaden für die Feldforschung:

- Wie stecken Sie das Feld der systemischen Beratung ab?
- Wann ist systemische Beratung erfolgreich und woran merken andere das?
- Was ist Ihre Meta-Theorie von Organisation, vom Individuum, von Beratung und von Wirtschaft und Gesellschaft?
- Was sind für Sie Kernkonzepte, Lieblingsinterventionen? Nützliche Dinge, die Sie gern einsetzen?
- Welche Personen haben Sie in Ihrem /ihrem Beratungsverständnis geprägt?
- Was sind aus Ihrer Wahrnehmung die gelebten Werte in der systemischen Beratung – die „zehn Gebote“?
- Worin sehen Sie die Herausforderungen an das Feld und die zu erwartenden Entwicklungen?

Bei der Auswahl der Personen habe ich mich damals an folgenden Kriterien orientiert: Ist die Person oder ihre Heimatorganisation im Feld verankert? Hat sie bzw. ihre Heimatorganisation zur Theorieentwicklung beigetragen? Ist der systemische Ansatz zentral für ihr Verständnis beraterischer Intervention und für die eigene Identität bzw. bekommt die Person diese Zuschreibungen vom Markt?

Besonders die letzte Frage nach den Zuschreibungen vom Markt veranlasste mich 2007, den Kreis der Personen und Institute zu erweitern. Ich befragte zusätzlich Vertreter von fünf Ausbildungsinstituten, die die Methoden und Instrumente der systemischen Beratung übernommen und in ihre bestehenden Ausbildungsangebote integriert haben.

Ich danke den Personen, die zu diesem Buch beigetragen haben: Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer und Dr. Gundrun Vater (osb international), Dr. Richard Timel, Dipl. Ing. Alexander Exner, Dr. Frank Boos und Mag. Heinz Jarmai (Beratergruppe Neuwaldegg), Dr. Roswitha Königswieser (Königswieser & Network), Dr. Wolfgang Looss (Lalosta), Univ. Prof. Dr. Alfred Janes (Conecta), Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin, Univ. Prof. Dr. Fritz Simon (Simon, Weber & Friends), Univ. Prof. Dr. Jochen

Schweitzer (Helm Stierlin Institut), Dr. Gunther Schmidt (Milton-Erickson Institut), Univ. Prof. Dr. Dirk Baecker, sowie Dkfm. Rolf Balling (Professio), Dr. Bernd Schmid (Institut für systemische Beratung), Dr. Gerhard Fatzer (Trias Institut), Dr. Hans Glatz (Trigon), Dipl.Theol. Klaus Eidenschink (Institut Hephaistos). Im Text werden die Titel weggelassen.

Diese Auswahl dieser Interviewpartner bedeutet nicht, dass der Ansatz der systemischen Organisationsberatung nur diesen Personen zuzuschreiben sei. Viele andere Personen haben daran pionierhaft und mit großen Verdiensten mitgewirkt. Univ. Prof. Dr. Stefan Titscher, Univ. Prof. Jürgen Pelikan, Mag. Herbert Schober sind hier in vorderster Reihe zu nennen wie auch Dr. Barbara Heitger und Dr. Christoph Schmitz sowie alle Mitglieder der Heidelberger und Wiener Gruppen.

Dieses Buch hat selbst eine Geschichte, in der sich ein Schritt auf den anderen ergeben hat. Begonnen hat es mit einem Profile-Schwerpunktheft (Profile 10, 2005) über die systemische Organisationsberatung. Danach wuchs der Wunsch, diese Arbeit zu vervollständigen und eine verständliche Einleitung in die Materie voranzustellen. Aus dem anfangs nur als Kapitel geplanten Ausblick auf Gegenwart und Zukunft der systemischen Organisationsberatung wuchs unversehens ein eigener Buchteil. Würde ich dieses Unterfangen heute neu starten, würde ich systematischer vorgehen.

Jetzt aber ist das Buch so aufgebaut:

Teil A rekonstruiert die Chronik der systemischen Organisationsberatung und das Paradigma des systemischen Beratungsansatzes. Hier werden die Theorieansätze beschrieben, in die die systemische Organisationsberatung in frühen und in späteren Entwicklungsstadien eingebettet wurde: vom Kulturentwicklungsansatz der 80er-Jahre bis zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Als Zeitzeugen des Beginns kommen Helm Stierlin, Richard Timel, Alexander Exner und Dirk Baecker zu Wort.

Teil B ist eine Aufbereitung der Ergebnisse der Feldforschung. In einem konstruierten Dialog werden die Aussagen von VertreterInnen der Heidelberger und der Wiener Netzwerke vorgestellt, denen bzw. deren Heimatorganisationen die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung zu verdanken ist. Beleuchtet werden Fragen nach den Grenzen, Essenzen und Herausforderungen

des Professionsfeldes, nach Theorien und Modellen systemischer Intervention in der Praxis. Die Personen und ihre Prägungen werden vorgestellt sowie die Werte und Haltungen, zu denen sie sich bekennen. Anschließend folgen die Aussagen von Vertretern der o.a. Ausbildungs- und Beratungsinstitute. Sie haben in den vergangenen zwanzig bis fünfundzwanzig Jahren eine große Anzahl von systemischen OrganisationsberaterInnen qualifiziert und so wesentlich zur Verbreitung des systemischen Ansatzes beigetragen.

Teil C beschreibt wie das systemische Paradigma heute aus verschiedensten Quellen in Organisationen einsickert. Aus der Perspektive der Organisation werden gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen beleuchtet: die beeindruckende Verbreitung von Coaching als Beratung an der Schnittstelle von Organisation und Person und die Beziehung von Coaching zur Organisationsberatung; der Siegeszug der internen OrganisationsberaterInnen und ihr spezifisches Rollenset; der Beratungsbedarf hochprofessionalisierter Organisationen heute und Fragen der gesellschaftlichen Verortung des Professionsfeldes der systemischen Organisationsberatung.

Am Ende finden Sie Fußnoten; Abkürzungen, ein Literaturverzeichnis und ein Sachregister. Auf www.passion4profession.at sind die von Wesco Taubert aufgenommenen Fotos mit Motiven der nordfriesischen Inseln im Original zu finden.

Im Folgenden verwende ich meist die Abkürzung systOB für systemische Organisationsberatung. Und, weil es sich so eingebürgert hat, ein Vermerk zum Gendering: Ich verwende die weibliche Sprachform immer wieder, allerdings in unsystematischer Weise. Dies scheint mir persönlich der wirkungsvollste Weg für eine Musterunterbrechung zu sein, um Ihre Beobachtung, verehrte LeserInnen, darauf zu lenken, dass immer Männer und Frauen gemeint sind – was wir ja alle wissen aber immer wieder merken müssen.

Dieses Buch ist eine Einführung in das Professionsfeld. Ist die systemische Organisationsberatung eine Profession? Sie ist jedenfalls unterwegs zwischen Werden und Sein, zwischen Professionalisierung und Profession und dabei ist sie schon gut vorangeschritten – dieser Standpunkt wird hier vertreten.

In diesem Sinn soll das Buch Menschen eine Orientierung geben, die sich von der systOB angezogen fühlen und hier ihre Professionszelte aufschlagen wollen. Es soll

Ihnen helfen, sich zu verorten. Mit diesem Angebot wendet es sich auch an bereits praktizierende OrganisationsberaterInnen, die innerhalb von Organisationen oder als Externe arbeiten. Die Nachzeichnung von Entwicklungslinien, Sprache und Strukturen des Feldes soll eine Metaperspektive auf tun, die es auch Ihnen erlaubt, sich persönlich zu verorten. Wenn es gelingt, kann diese Metaperspektive vielleicht einen Beitrag zur Strukturierung und Selbstbeobachtung unseres komplexen, fragmentierten Feldes leisten.

Für mich ist dieses Buch zu einer tiefgreifenden Auseinandersetzung mit meiner Profession geworden. Die Begegnungen mit den Personen in den Interviews haben mir die Reichhaltigkeit unseres Feldes vor Augen geführt, die Inspiration, die sich seit den Anfängen des systemischen Ansatzes bis heute entfaltet und die Menschen bis tief in ihr Seelenkleid prägt. Ich wünsche Ihnen, verehrte LeserInnen, dass sich dies vermitteln möge: Dass für Sie der Ansatz der systOB in seiner Komplexität und Differenzierung greifbar wird. Dass durch die Chronik der Ereignisse neben dem Kopf auch Herz und Seele, d.h. das Wesen und die geschichtlich gewachsene Eigendynamik unseres Professionsfeldes spürbar werden.

Joana Krizanits

Wien, im Juli 2009