

Rezensionen von

Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde was sie wird, Facultas

Chronik und Inspiration der systemischen Organisationsberatung

In diesem Buch geht es um die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung zu einer anerkannten und bekannten Beratungsrichtung. Dabei wird das Verständnis von Intervention und Professionalität ebenso erklärt, wie auch die konkreten Beratungswerkzeuge und die dahinter liegende Theorie. Eine Basis dafür sind ausführliche Interviews mit systemischen Beraterinnen.

Aufbau und Inhalt

In Teil A wird die Chronik der systemischen Organisationsberatung umrissen, d.h. die Bildung von professionellen Netzwerken und später Beratungsfirmen. Danach wird die Entwicklung des Beratungsansatzes an sich beschrieben, d.h. die Geschichte der Theorieansätze und der damit verbundenen Paradigmen. Dabei wird ein kurzer, informativer und leicht lesbarer Überblick über die Entwicklung der Systemtheorie gegeben, u.a. über das Konzept von Konstruktivismus und Autopoiese oder Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Im Anschluss wird der systemische Beratungsansatz, der sich Mitte der 80er Jahre entwickelt hat, genauer beschrieben, das Interventionsverständnis und die damit verbundenen Methoden und Werkzeuge, wie z.B. zirkuläres Fragen, paradoxe Verschreibungen, die systemische Schleife und generell der Aufbau einer Beratungsarchitektur. Ein schöner Überblick wird auch über die mit dem systemischen Interventionsverständnis verbundenen Haltungen und Einstellungen gegeben. Verdeutlicht werden die Inhalte durch verschriftlichte Interviews mit Beraterinnen.

Dieser Teil macht deutlich, wie vielfältig, inspiriert und lebendig die Entwicklung des Ansatzes verlaufen ist, und dass (in der Folge) der Beratungsansatz an sich völlig klar und unstrittig ist und dennoch seine Anwendung in der Praxis sehr unterschiedlich von Beraterinnen gehandhabt wird.

In Teil B werden Ergebnisse der Feldforschung aufbereitet, insbesondere in Bezug auf die Entwicklung von Theorien und Modellen der systemischen Organisationsberatung – hier geht es v.a. um die Frage, was denn nun wirklich das Besondere, das Eigentümliche dieses Ansatzes ist. Auszüge aus den Interviews geben dabei – oft wie nebenbei – einen kurzen Blick auf den Succus bzw. die praktisch anwendbaren Ansätze auch unterschiedlicher anderer Theorien, wie etwa jener von Erikson, Luhmann, Heinz von Foerster. Hier kommen einige Pioniere der Beratung zu Wort bzw. auf die „Bühne“, was zentrale Werthaltungen verdeutlicht, etwa ein weit vertretenes Interesse an gesellschaftlichen Fragestellungen oder eine gewisse – zumindest theoretisch angelegte – Bescheidenheit. Auch dieser Teil ist äußerst informativ, fundiert und klug aufbereitet.

In Teil C geht es um die gegenwärtige und zukünftige Weiterentwicklung des systemischen Paradigmas. Schwerpunkte dabei sind das Verhältnis von Coaching und systemischer Organisationsberatung, sowie jenes von interner und externer Beratung und weiters ein Ausblick über wünschenswerte zukünftige Entwicklungen. Nun, da die Pionierphase dieses Ansatzes beendet ist, braucht es z.B. andere Strukturen. Diese könnten u.a. einen breiteren Diskurs über die gesellschaftliche Positionierung ermöglichen. Es ist schön, dass die Autorin in ihrem Fazit die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen sowie die zutiefst politischen Wurzeln der Organisationsberatung betont – beides impliziert eine gesellschaftliche Verantwortung von Beratern, ein Aspekt, der in den letzten Jahrzehnten stark in den Hintergrund getreten ist, derzeit aber wieder (hoffentlich nicht nur rhetorisch) an Bedeutung gewinnt.

Fazit

Das Buch ist anregend und interessant zu lesen. Für Personen, die mit Beratung zu tun haben, also Managerinnen oder Bildungsverantwortliche, kann es Orientierung schaffen, einen Einblick darin geben, worin man sich mit systemischer Beratung einlässt, welche Zumutungen diese bieten kann, und welcher Gewinn darin liegt. Für Personen, die selbst als Berater tätig sind, ist es eine Freude, diesen Überblick zu lesen, hier wird im Nachhinein ein roter Faden in der bunten und vielfältigen Geschichte des Feldes gezeichnet, insbesondere in die aufregende und inspirierte Zeit der Entstehung und Verdichtung dieses damals neuen Paradigmas.

Und für die Ausbildung von Organisationsberaterinnen ist es mit seinem guten Überblick über die Theorie, die Methoden und Interventionen jedenfalls als grundlegende Literatur zu empfehlen.

Prof. Dr. Ruth Simsa, Wirtschaftsuniversität Wien Institut für Soziologie, NOP Institut, Socialnet 24.11.2009

Eine spannende Rekonstruktion der Geschichte

Was genau verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff "systemischer Berater"? Wie ist dieses Feld entstanden und wie kann jemand, der neu hinzukommt, sich hier orientieren? Welche Beratungswerkzeuge, welches Verständnis von Intervention und Professionalität liegen dem Ansatz zugrunde, nach welchen Theorien gehen systemische BeraterInnen vor und wie denken sie sich den Gegenstand ihrer Beratung, die Organisation?

Diese Fragen hat die Autorin zwölf namhaften VertreterInnen der Heidelberger Institute und der Wiener Beratungsfirmen gestellt, die seit den 80er-Jahren wichtige Impulse für die Entwicklung dieses Feldes geleistet haben. Angereichert durch diese Erzählungen wichtiger "Gründerpersönlichkeiten" rekonstruiert der erste Teil auf spannende Weise die Entwicklung der systemischen Organisationsberatung und das Paradigma des systemischen Beratungsansatzes. Teil B bereitet die Ergebnisse der Feldforschung auf, stellte wichtige Personen mit ihren Werten und Haltungen vor und beleuchtet Fragen nach den Grenzen, Essenzen und Herausforderungen der Profession sowie Theorien und Modellen systemischer Intervention in der Praxis. Teil C beschreibt, wie das systemische Paradigma heute aus verschiedensten Quellen in Organisation einsickert, beleuchtet den Siegeszug der internen OrganisationsberaterInnen und ihr spezifisches Rollenset und die Entwicklungen im Feld, die sich bereits abzeichnen oder weiterdenken lassen.

Fazit: Ein hervorragender Einstieg über die Entwicklungsgeschichte der systemischen Beratung im deutschsprachigen Raum, in dem die handelnden Personen, die Entwicklung des Theoriegebäudes und die Wirkung dieser Theorie auf die praktische Arbeit in den Organisationen dargestellt werden.

Mag. Peter Wagner, 3.12.2009, Amazon, Leaders' Circle

Wie sie wurde, was sie wird – Eine Reflexion der systemischen Organisationsberatung

Der systemische Ansatz zur Analyse und Beratung von Organisationen hat in den letzten 20 Jahren einen Höhenflug hinter sich, den die ersten Proponenten dieser Denkrichtung wohl selbst nicht für möglich gehalten hätten. Heute hat sich die Auffassung von Unternehmen als lebende, komplexe, soziale Systeme, die sich selbstreferenziell steuern und reproduzieren mit allen logischen Konsequenzen weitgehend durchgesetzt.

Viele Unternehmen greifen auf das Angebot von systemischen Organisationsberatern zurück, eine Fülle an einschlägigen Ausbildungseinrichtungen hat sich im deutschsprachigen Raum etabliert, neuerdings lässt sich eine Tendenz zur Integration systemischer Beratungsleistung in Organisationen beobachten. Die systemische Betrachtungsweise hat sich somit etabliert und eine Tradition aufgebaut. Dem eigenen Theoriekonzept entsprechend war es an der Zeit, innezuhalten, die eigene Geschichte zu reflektieren und Chancen und Risiken von Entwicklungsperspektiven zu prüfen.

Genau diese Reflexionsarbeit liegt mit dem Buch von Joana Krizanits vor. Die Autorin, selbst erfahrene Beraterin, führt den Leser nicht nur zu jenem elektrisierenden Amalgam aus unterschiedlichen Denkrichtungen, wie Psychoanalyse, Soziologie, Erkenntnistheorie, Kybernetik und Evolutionsbiologie, die an der Wiege der systemischen Organisationsberatung standen, sondern lässt auch wesentliche Impulsgeber der Entwicklung selbst zu Wort kommen.

Damit entstehen Bilder der Vielfalt und Fruchtbarkeit dieses Ansatzes, der so hohe Ansprüche an die Haltung der Akteure stellt und nicht ohne gesellschaftspolitische Implikationen zu denken ist. Nicht unerwähnt bleiben aber auch die Probleme des aktuellen Entwicklungsstandes, von strittigen Professionalisierungsfragen, über die Zersplitterung in konkurrierende Denkschulen bis zum Nachhinken der Theoriekonzepte hinter einer rasanten Praxis.

Christian Reuer, DerStandard, 31.10.2009

Bedeutung und Geschichte der systemischen Beratung lebendig gemacht

Dies ist eine sehr schöne und mit passionierter Hingabe gemachtes Buch, das eine bunte und anregende Einführung in die systemische Organisationsberatung gibt, bestehend aus verständlichen Theoriehintergründen, einer prägnanten Historie, Notizen über persönliche Begegnungen mit Akteuren aus der Szene und einer Darstellung der Institutionen, die zur Entstehung dieses Paradigmas wesentliche Beiträge geleistet haben. So vielfältig, wie diese Beratungslandschaft inzwischen ist, so vielfältig ist auch das Buch, wobei es der Autorin jedoch stets sehr gut gelingt, die innere Logik und die Gemeinsamkeiten des gemeinsamen Beratungsverständnisses herauszuarbeiten.

Der erste Teil des Bandes widmet sich der geschichtlichen Rekonstruktion des systemischen Beratungsansatzes, unterteilt in eine Darstellung der theoretischen Entwicklungen sowie der Vorstellung der Beratungsfirmen, die für die Verbreitung und praktische Anwendung einflussreich gewesen sind. Ergänzt wird dieser Abschnitt durch eine Erläuterung der unterschiedlichen Beratungsmethoden und Vorgehensweisen, etwa der spezifischen Frage-techniken oder der verwendeten Interventionsformen.

Der zweite Teil des Buches widmet sich zunächst der Frage, was den Unterschied der systemischen Beratung im Vergleich zu alternativen Vorgehensweisen ausmacht. Die Autorin stellt dabei die gleichberechtigte Bedeutung der Wahrnehmung aller Beteiligten im Beratungsprozess heraus, die daraus resultierende Bescheidenheit der Berater sowie die wichtigen normativen Grundlagen des Ansatzes. Sehr lesenswert sind in diesem Abschnitt schließlich die Charakterisierungen der prägenden Geister, die in Theorie und Praxis das Konzept entwickelt und verbreitet haben.

Im dritten Teil blickt die Autorin in die Zukunft und diskutiert dort Fragen, wie das Zusammenspiel von externen und internen Beratern oder den Zusammenhang zwischen Coaching und Organisationsberatung. Zugleich verdeutlicht sie, dass die strategische Beratung und die Entwicklung von Organisationen zunehmend an ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung gemessen werden. Hier entwickelt sich ein Bedarf an weitergehender Reflexion und sorgsamer Entwicklung dieses Professionsfeldes.

Alles in allem handelt es sich um ein gelungenes Buch, das unterhaltsam und anregend zu lesen ist. Der Autorin gelingt es zudem, schwierigere Theorie verständlich und dabei nicht trivialisierend darzubieten und schließlich die Bedeutung sowie die Geschichte dieses Beratungsansatzes lebendig zu machen. Es richtet sich natürlich vornehmlich an Berater, die in dem skizzierten Berufsfeld tätig sind.

Prof. Dr. Joachim Freimuth, Universität Bremen, Zeitschrift für Organisationsentwicklung 2010

Hervorragende Reflexionsfläche für das eigene Handeln und Treiben in der Organisationsberatung

Diese Newsletter-Rubrik war ursprünglich für interessante Publikationen meiner Netzwerkpartner gedacht, die sich mit Themen wie HR Strategie, Talent Management, Change Management oder verwandten Bereichen beschäftigen. Doch ehrlich gesagt erweisen sich meine Netzwerkpartner nicht gerade als publikationswütig; sie sind lieber als Berater, Trainer oder Coach direkt vor Ort unterwegs. Daher möchte ich diese Rubrik öffnen und jeweils eine interessante Studie oder Veröffentlichung vorstellen, die mir in den letzten Wochen aufgefallen ist.

Dass ich selber im Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements mit dem systemischen Ansatz (wenn er puristisch vorgebracht wird) ziemlich hadere, ist den Lesern meiner eigenen Publikationen gewiss aufgefallen. So nehme ich etwa im Change-Buch (2008: 41-52) und in der jüngsten Change-Studie (2010: 93-107) aus meiner Sicht zwar eine ausgewogene Perspektive ein. Als Feedback erhalte ich von Vertretern der systemischen Schulen allerdings immer wieder massive Kritik, bis hin zum völligen Unverständnis meiner Position. Fast könnte ich mich als Häretiker fühlen. Dem ist allerdings nicht so. Gerade deswegen bin ich über dieses neue Buch sehr froh, denn es ist ein wirklich ernsthafter Versuch, die Tiefen und Breiten der systemischen Organisationsberatung zu ergründen und zu begründen. Für die mir persönlich nicht bekannte Autorin ist das Schreiben ihres Buches mit Sicherheit ein richtiger Kraftakt gewesen.

Als Leser kann man ein solches Werk aus drei Blickrichtungen angehen: (1) Der Systemiker findet in ihm sehr viel Erhellendes und Vertiefendes, beinahe schon eine Struktur und Systematik, die dem systemischen Ansatz richtig gut tut. Von den ersten Anfängen aus der Familientherapie, Gruppendynamik und Systemtheorie heraus, über die theoretischen Paradigmen, die intervenierenden Methoden und das haltungsorientierte „Mindset“ wird das gesamte Spektrum aufgespannt und ausführlich erläutert (2) Der Anti-Systemiker findet im Buch mehr als genügend Begründungen, wie die systemische Organisationsberatung aus einem bestimmten zeitgeistigen Milieu heraus entstanden ist, durch die Eloquenz ihrer führenden Vertreter einen anfänglich von niemandem erwarteten Stellenwert erlangt hat und mit dem Abtreten dieser Väter- und Mütter- Generation wieder in den Hintergrund treten wird. Zudem wird er viele Belege für die konzeptionellen Diskrepanzen und persönlichen Dissonanzen finden und zum Fazit gelangen, dass es eine systemische Schule gar nicht gibt, hingegen diverse Glaubensrichtungen. (3) Der „neutrale“ Leser, zu denen ich mich selber zähle (wohl wissend, dass es eine diesbezügliche Objektivität gar nicht geben kann), wird vermutlich am meisten aus diesem Buch ziehen. Es bietet eine hervorragende Reflexionsfläche für das eigene Handeln und Treiben in der Organisationsberatung. Diese Leser mögen sich an dem einen Abschnitt grundsätzlich reiben (sowie aus dieser Friktion heraus lernen) und sich in einem zweiten Abschnitt wiederfinden (sowie ein „ja, so sehe und mache ich dies ebenfalls!“ fein). Genau das ist der große Wert von Büchern wie diesem von Joana Krizanits. Es regt einen manchmal auf und noch viel öfter

an. Dabei entwickelt sich das eigene Fühlen, Denken und darüber das Machen (und auch das Lassen) weiter. So habe ich es im letzten Urlaub gelesen und die beiden Krimis, die ich ebenfalls dabei hatte, erst dann in die Hand genommen, als ich mit dieser „Einführung in das Professionsfeld“ (so der Untertitel) durch war. Als Lesezeichen liegt übrigens immer noch eine Postkarte der diesjährigen Urlaubsdestination am Ende des Buches.

Martin Claßen, Freiburg Newsletter September 2010

Eine Einführung in das Professionsfeld

"Systemisch" ist ja heutzutage jeder ... Es ist ein Berater-Modewort, aber auch ein Markenzeichen geworden, hinter dem sich bei genauerem Hinsehen recht Unterschiedliches verstecken mag. Der Diagnose stimmt auch die Autorin zu und macht sich auf den Weg, einmal "tiefer zu graben".

Den Ausschlag zum Buch gab ein Schwerpunktheft der Zeitschrift "Profile" 2005. Die Autorin führte im Anschluss Interviews mit zwölf namhaften Vertretern der Heidelberger Institute und der Wiener Beratungsfirmen, den "Keimzellen" sozusagen der "systemischen Organisationsberatung".

Im ersten Teil rekonstruiert sie, wie das systemische Paradigma in die Welt kam. Dabei wird deutlich, es gibt zwei Herkunftsdisziplinen: Die Familientherapie (Heidelberg) und die Gruppendynamik (Wien). Zeitzeugen wie Helm Stierlin und andere geben Auskunft darüber, wie sich in diesen Biotopen Ende der 70er-, Anfang der 80er-Jahre namhafte Vertreter aus Kommunikationswissenschaften, Familientherapie, Kybernetik, Konstruktivismus, Erkenntnisbiologie, Hirnforschung, Physik und Soziologie quasi die Klinke in die Hand gaben und ein fruchtbarer Dialog stattfand. Mitte der 80er-Jahre hatte sich der "systemische Beratungsansatz" dann als spezifisches Interventionsverständnis mit einem eigenen Methodenrepertoire ausgeprägt. Man konnte aber im Einzelnen nicht mehr genau benennen, wer nun genau was beigesteuert hatte – ein Amalgam. Wobei die Heidelberger aber stärker das psychische System im Blick hatten, die Wiener mehr das soziale.

Anfang der 90er-Jahre beginnt ein Reigen von Kongressen und es entsteht eine Community, die aber – vor allem seitens der Heidelberger – schon durch eine rege Weiterbildungstätigkeit forciert wurde. Hinzu kommt nun ein Publicitätsboom. Jetzt steigen auch andere, nicht aus den Ursprungsbiotopen stammende Weiterbildungsanbieter ins Geschäft ein. Sie kommen aus anderen Traditionen und schlagen nun Brücken von der Anthroposophie, der Gestaltpsychologie, der Transaktionsanalyse u.a. zum Systemischen. Der größere Teil der Weiterbildungsabsolventen wandert in unternehmensinterne Funktionen (Inhouse Consulting). Mit der Jahrtausendwende entstehen aber auch größere Unternehmensberatungsfirmen. Heute hat das Systemische die Hochschulen erreicht.

Die Autorin beschreibt sehr schön, wie das systemische Paradigma in Peer Groups quasi "ausgebrütet" wurde. Wie dabei auch persönliche Zufälle oder "die Chemie" formbildend waren, aber auch die theoretische Orientierung – dafür steht vor allem der Name des ehemaligen Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann. An ihm und seiner Systemtheorie scheiden sich noch heute die Geister. Auch wenn seine Schüler, Helmut Willke und Dirk Baecker, selbst schon traditionsbildend tätig sind. Es wird aber auch deutlich, dass es "die Systemtheorie" nicht gibt, dass recht unterschiedliche Theoriezweige zu differenzieren sind, wir insofern auch einer gewissen Sprachverwirrung ausgesetzt sind. Zwischen der systems dynamics (Forrester) und Luhmann liegen einfach Welten.

Im zweiten Teil präsentiert die Autorin ihre Feldforschung, also das Material ihrer Interviews. An dieser Stelle wird es für den Rezensenten dilemmatisch: Einerseits erfährt man hier viele Details aus renommiertem Munde, andererseits wird man von der Fülle des Materials fast erschlagen. Die Autorin hat sich offenbar schwer getan zu kürzen und komprimieren – wie man das wissenschaftlich mittels Inhaltsanalyse macht. Dabei wären dem Leser viele Redundanzen erspart geblieben, er hätte aber auch auf Kolorit verzichtet. Besonders irritierend liest sich das Kapitel über Institute, die den Ansatz der systemischen Organisationsberatung in ihre Weiterbildungsangebote eingebaut haben. Der Rezensent fragt sich: Warum diese Auswahl? Was waren die Kriterien? Oft drängt sich der Eindruck auf, die inhaltliche Brücke – beispielsweise zwischen Anthroposophie und Systemik – trägt einfach nicht. Oder manche Interviewten schmücken sich mit (systemischen) Federn, die ihnen nun wirklich nicht zustehen. Der irritierendste Part dieses Buches! Hier hätte man andere, in den Augen des Rezensenten repräsentativere Institute bringen können.

Der dritte Teil des Buchs macht dieses Manko teilweise wieder wett. Die Autorin untersucht das Einsickern des systemischen Paradigmas in weitere Felder bis hin in die Gesellschaft als Ganze. Ausführlich zeigt sie dies am Thema Coaching auf und warnt davor, mit individualisiertem Coaching Risiken und Nebenwirkungen des Organisierens auszuputzen. Was ins Coaching und was in die Organisationsberatung gehört, wird so

ausgeleuchtet. Dann zeigt sie auf, wo all die Weiterbildungsteilnehmer "abgeblieben" sind beziehungsweise wie sich die interne Organisationsberatung ausgebildet hat und welche Funktion sie hat. (Zu diesem Thema hat die Autorin später ein weiteres Buch veröffentlicht). Im letzten Kapitel wird konstatiert, welche beispiellose organisationale Professionalisierung in den letzten Jahren stattgefunden hat und vergleicht das mit einer Durchbruchinnovation wie der Erfindung des mechanischen Webstuhls. Systemberatung hat sich heute auch zu rechtfertigen. Krizanits zitiert Fritz Simon: "Die Verwandlung von Behörden in Unternehmen, die sich auf dem Markt behaupten müssen, ist schwerwiegend und in seiner Reichweite eigentlich nur noch mit einer Geschlechtsumwandlungsoperation zu vergleichen."

Den letzten Teil stellt der umfangreiche Anhang dar. Hier findet man im Endnotenapparat noch ausführliche Ausführungen, Nebenbemerkungen und Hinweise. Für die breitere Masse sind vermutlich nur Teile dieses Buchs interessant. Insofern ist der Untertitel "Eine Einführung in das Professionsfeld" sicher etwas zu hoch gehängt. Aber Teilnehmer systemischer Weiterbildungen oder unter dem Label firmierende Berater erhalten hier doch einen tiefen Blick ins Feld, in die Historie, aber auch in zukünftige Herausforderungen, der vermutlich in den Weiterbildungen zu kurz kam, die Fokussierung für die eigene Professionalisierung aber auf jeden Fall verdient.

(Management Wissen, MWonline zur Verfügung gestellt von *Thomas Webers*)

Empfehlenswert – fundiert, übersichtlich und gut lesbar

Das Buch ist anregend und interessant zu lesen. Man merkt ihm an, dass die Autorin sowohl langjährige Praxiserfahrung als auch ein tiefes theoretisches Verständnis von Beratung hat.

Für Personen, die mit Beratung zu tun haben, also Managerinnen oder Bildungsverantwortliche, kann es Orientierung schaffen, einen Einblick darin geben, worin man sich mit systemischer Beratung einlässt, welche Zumutungen diese bieten kann, und welcher Gewinn darin liegt. Für Personen, die selbst als Berater tätig sind, ist es eine Freude, diesen Überblick zu lesen, hier wird im Nachhinein ein roter Faden in der bunten und vielfältigen Geschichte des Feldes gezeichnet, insbesondere in die aufregende und inspirierte Zeit der Entstehung und Verdichtung dieses damals neuen Paradigmas.

Und für die Ausbildung von Organisationsberaterinnen ist es mit seinem guten Überblick über die Theorie, die Methoden und Interventionen jedenfalls als Standardliteratur zu empfehlen.

Ruth S. Rezension aus Deutschland vom 6. Mai 2011

Siehe auch die Rezension von Falco von Ameln in »*Gruppendynamik und Organisationsentwicklung* 42(4) vom 13.10.2011 <https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-011-0166-3>

Unser Buchtipp

Die systemische Organisationsberatung ist den Kinderschuhen entwachsen und hat sich ihre eigene Tradition aufgebaut. Entsprechend ihrem eigenen Anspruch wird mit diesem Buch nun innegehalten, reflektiert, einmal zurück und dann wieder nach vorne geblickt.

Und das gelingt Joana Krizanits außerordentlich gut. Dieses Buch bietet dem erfahrenen Experten einen exzellenten Überblick über die Entstehung dieser Disziplin. Anhand von Beiträgen einiger bekannter Pioniere wird dabei sehr deutlich, wie vielfältig, inspiriert und lebendig sie verlaufen ist. Für den interessierten Einsteiger werden die verschiedenen Paradigmen dieses Professionsfeldes sichtbar gemacht und hervorragend in Bezug zur gegenwärtigen Praxis gebracht.

Das ist bereits mehr als eine Einführung bieten kann. Der Ausblick in die Zukunft ergänzt das sehr gut, auch wenn hier das Buch etwas an Stringenz verliert. Fazit: Für Erfahrene Berater eine erfrischende Genuss-, für Einsteiger eine Pflichtliteratur.

Guido Czeija, Kommunariko 4.9.2012