

## **Rezensionen für »Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung«**

### **Gelungener roter Faden**

Joana Krizanits hat sich als Autorin den Adressaten der internen und externen OrganisationsberaterInnen zugewandt, mit dem Ziel, eine kompakte Einführung in die systemische Organisationsberatung zu bieten. Dieses Buch will nicht nur praktische Methoden vermitteln, sondern auch den Brückenschlag zwischen Beratung und Sozialwissenschaft ermöglichen. Mein persönlicher Fokus liegt und lag mehr auf der praxisorientierten und methodischen Seite.

Zu Beginn hat mir daher die aufgezeigte historische Entwicklung systemischer Beratungsansätze und Meilensteine systemischer Weiterentwicklung gut gefallen. Vieles Bekanntes findet sich für mich in einem gemeinsamen Rahmen, mit Bezug zu Zeitgeist und Wandel der Anforderungen im Organisationsalltag. Es geht weiterhin ein wenig theoretisch zu und Begrifflichkeiten werden geklärt. Was ist ein System, was ein komplexes System, welche Kernmethoden systemischer Organisationsberatung gibt es? Insgesamt hilfreich.

Den für mich praktischen Nutzen bietet mir das Buch mit seiner systematischen Auflistung einzelner Prozessschritte einer Organisationsberatung: Infos sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Interventionen durchführen – in diese Grundstruktur werden in Folge diverse systemische Methoden eingebaut und vorgestellt. Von übergeordneten Denkmodellen bis hin zu konkreten Fragestellungen werden unterschiedliche Abstraktionsgrade bedient.

Dieses Buch bietet Unterstützung bei der Gestaltung eines Organisationsberatungsprozesses sozusagen als Inspiration für das Prozedere und verbleibt daher bei mir im Bücherschrank. Insgesamt ist es schon sehr komprimiert und m.E. nur mit Vorkenntnis zu verstehen. Daher ist das Versprechen, diesen Titel für BeraterInnen zu schreiben und nicht für Anfänger, sicherlich eingelöst.

*Bärbel Röpke, 26. März 2013*

### **Sehr gute und fundierte Einführung für Praktiker und potenzielle Klienten**

Waren es vor etwa drei Jahrzehnten vor allen Dingen zunächst in Non-Profit-Organisationen nur wenige Vorreiter, die anknüpfend an den Action-Research-Ansatz von Kurt Lewin die Methoden und die Praxis der Organisationsberatung im deutschsprachigen Raum einführten, hat sich diese Methode mittlerweile nicht nur bei den Praktikern, sondern vor allen Dingen bei ihren potentiellen und tatsächlichen Klienten im Profit- und im Nonprofitbereich bestens bewährt, vor allen Dingen seit dem Zeitpunkt, als die Ideen und Methoden des systemischen Ansatzes mit den bis dato bekannten Methoden der Organisationsberatung verschmolzen wurden.

Als der Rezensent 1989 seine mehrjährige Ausbildung als Organisationsberater in der Ev. Kirche in Hessen und Nassau begann, da waren unter den Ausbildern schon etliche, die ihren Auszubildenden den systemischen Ansatz nahebrachten. Heute ist er aus der gesamten Zunft nicht mehr wegzudenken.

Die bekannte und erfahrene österreichische Trainerin und Beraterin Joana Krizanits legt in der bewährten Carl-Auer Einführungsreihe einen kleinen Band vor für Praktiker und Einsteiger, also für jene, die sich gerade in einer entsprechenden Ausbildung befinden oder mit dem Gedanken daran spielen, der kurz und verständlich die sozialwissenschaftlichen Wurzeln der systemischen Organisationsberatung reflektiert und dann in der gebotenen Ausführlichkeit und sehr anschaulich in den Ablauf einer klassischen Beratung (Zirkel) einführt.

Auch deswegen halte ich das Buch auch für potentielle Klienten, die mit einer solchen Beratung für ihre Firma oder ihre Organisation liebäugeln, für eine ausgezeichnete Einführung und Entscheidungshilfe, auch deswegen, weil Joana Krizanits sehr überzeugend darlegen kann, wie und warum die Systemische Organisationsberatung eine entdeckende und gestaltenden Forschung ist, die wissenschaftlichen Gütekriterien entspricht.

*Winfried Stanzick, 29. März 2013*

### **Kompakte Einführung - Wie man Hypothesen bildet**

Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts entwickelte sich der systemische Beratungsansatz aus der Kybernetik, der Erkenntnisbiologie, dem Konstruktivismus, der Hirnforschung, der Soziologie und der Kommunikationswissenschaft sowie der Familientherapie. Der systemische Ansatz hat ein ganz spezifisches

Interventionsverständnis und ein eigenes Methodenrepertoire. Der Ausdruck „systemische Organisationsberatung“ entstand Mitte der 80-er Jahre als Begriff für alle Ansätze, die sich nichttherapeutischen Anwendungsbereichen zuwenden.

Joana Krizanits hat diese Entwicklung der systemischen Organisationsberatung hautnah miterlebt. Sie weiß, wie die Methoden dieses Beratungsansatzes entstanden sind und schafft es, diese Entwicklung leicht verständlich nachzuzeichnen. Ein großer Verdienst ist es zum Beispiel, dass sie in diesem Buch die grundlegenden Gedanken aus dem Action-Research-Ansatz nach Kurt Lewin und die inspirierenden Werkzeuge der systemischen Beratung zusammenführt.

Das Ergebnis ist eine kompakte Anleitung, die erfahrene Praktiker wie Einsteiger mit leichter Hand durch den systemischen Beratungsprozess führt: von der Auftragsklärung über die Datenerhebung und –auswertung, die Diagnoseschrift bis zum Rückspiegelungsworkshop. Die Autorin behält dabei das große Ganze im Blick, wenn sie die Entwicklung von Beratungsarchitekturen und –prozessen und das Design für Workshops beschreibt. Sie vermittelt zugleich die Umsetzung im Detail, denn sie erklärt kurz und knapp wie im Beratungsprozess eine gezielte Gesprächsführung, eine Lenkung der eigenen Aufmerksamkeit, das zirkuläre Fragen, das Anfertigen von Beobachtungen 2. Ordnung und eine professionelle Hypothesenbildung gehen.

So wie die Autorin die Methoden darstellt, wird schnell klar, dass es eine Verbindung zur qualitativen Sozialforschung gibt und dass sich die systemische Organisationsberatung nicht verstecken muss, wenn die Sprache auf wissenschaftliche Gütekriterien kommt. Das kleine Büchlein aus der Reihe „Carl-Auer Kompakt“ bietet fachlich jede Menge sorgfältig aufbereiteten Durchblick und liest sich auch noch mit viel Vergnügen. Außerdem gibt es viele gute Grafiken und zusätzlich eine Einführung in die „Architektur von Beratungsprozessen“, die notwendig ist, um ein Gefühl für den richtigen Einsatz der geschilderten Werkzeuge zu erlangen.

*Wirtschaft und Weiterbildung, 05/2013*

### **Türöffnerin zur systemischen Organisationsberatung**

Systemische Organisationsberatung ist salonfähig und in Mode. Wie erhält man einen soliden Zugang, der für Berufserfahrene eine Bereicherung darstellt?

Der Zufall spielte mir das Buch in die Hand. Was mir besonders gefällt, ist der systematische, leicht verständliche Zugang zur Organisationsentwicklung. Etwas anschaulich und strukturiert zu vermitteln und es mir als Leserin leicht zu machen, heißt mit dem Lesenden / der Lesenden mitzudenken. Das ist eine große Fähigkeit, mit Fachwissen umgehen und sich in den Dienst der Sache stellen. Joana Krizanits' Kompetenz hat meinen großen Respekt, weil zahlreiche andere Autoren nur ihre Leistung hervorheben, um sich, wie es inzwischen üblich ist, selbst zu vermarkten.

Die Herleitung der historischen Bezüge zeigten mir „woher es kommt“ und wohin die Anwendung Methoden der Organisationsentwicklung gewinnen führen können. Ich sehe den Bezug zur Praxis und zum Weiterdenken- und handeln.

*Kai Gabriele Krüger, 7. Juli 2013*

### **Viele Anregungen für Einsteiger und Profis**

Das Buch wendet sich an Berater, die ihr Verständnis von systemischer Organisationsberatung vertiefen wollen. Die Autorin will dafür sowohl praktische Methoden als auch das wissenschaftliche Fundament vorstellen – eine anspruchsvolle Aufgabe für ein kleines Büchlein.

Präzise und stringent entfaltet Joana Krizanits, wie die Organisationsberatung sich aus dem Aktionsforschungsansatz Kurt Lewins, aus der Familientherapie und der Soziologie Niklas Luhmanns entwickelte. Die historische Entwicklung zur heutigen systemischen Organisationsberatung lässt sich dabei sowohl konzeptionell nachvollziehen als auch über die zentralen Akteure begreifen. Auch wenn dies etwas knapp ausfällt, erscheint nachvollziehbar, dass die professionellen Standards systemischer Organisationsberatung den Kriterien qualitativer Sozialforschung entsprechen.

Wie geht die systemische Organisationsberatung nun praktisch vor? In den Kernmethoden werden einerseits systemische Basismodelle wie die „Action-Survey-Schleife“ beschrieben, andererseits neuere Modelle wie die Abstraktionsleiter und Forschungserkenntnisse zum Beispiel zu den Spiegelneuronen eingebaut. Wesentlich für eine gelingende Organisationsberatung ist es auch, ob eine „helfende Beziehung“ aufgebaut werden kann.

Wie führt man ein Gespräch so, dass Vertrauen entstehen kann? Interessant ist hier, dass die Autorin das klassische Nachrichtenquadrat mit Konzepten und Methoden der Gewaltfreien Kommunikation, mit systemischen Fragetechniken, aktivem Zuhören und Containment verbindet, um eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Klient und Berater zu fördern.

Anregend sind die Unterscheidungen zwischen guten und schlechten Hypothesen sowie die knapp zehn Triggerfragen, um als Einzelberater auf hilfreiche Hypothesen zu kommen. Ebenfalls weiterführend ist, Interaktion in Gruppen nach vier Grundprozessen zu strukturieren: Themenbearbeitung, Gruppenprozess, individuelles und kollektives Lernen. Kurze Tipps erleichtern die praktische Gruppenarbeit. Hinweise zur Architektur von Beratungsprozessen runden das Buch ab.

TA-Fazit: Ein hervorragendes Buch mit vielen Anregungen für Einsteiger und Profis – fundiert, praxisnah und anschaulich geschrieben.

*Robert Kuhn, Training aktuell, 29. Juli 2013*

### **Must read**

Dem vorliegenden Band (dieser übrigens ausgezeichneten „Einführung in ...“-Reihe) gelingt ein sehr interessanter und überzeugender Brückenschlag zwischen Praxis und Theorie der systemischen Organisationsberatung. Einem kurzen Ausflug in die Entwicklungsgeschichte der Organisationsberatung folgt als zentraler Ansatz Kurt Lewins Action Research, auf den in den Folgekapiteln immer wieder verwiesen wird.

Prinzipiellen Methoden der systemischen Organisationsberatung (z.B. Beobachtung erster und zweiter Ordnung, Wahrnehmung, systemische Fragen, Hypothesenbildung) werden sowohl praktisch beschrieben als auch theoretisch erklärt. Beim Einblick in das Handwerkszeug dieses Beratungsansatzes ist meiner Meinung nach die Beschreibung des Vorgehens der Datenerhebung (von der Planung bis zur Rückkopplung) besonders gut gelungen.

Design-Überlegungen werden anhand der Arbeitsformen in und mit kleinen und großen Gruppen genauso kurzweilig, aber dennoch klar genug erklärt wie Architekturprinzipien im Beratungsprozess. Den Abschluss gestaltet eine zusammenfassende Verknüpfung systemischer Organisationsberatung mit qualitativer Sozialforschung.

Das Buch zu lesen ist eine reine Freude. Es ist nicht nur stilistisch gut, sondern auch kurzweilig und kompakt geschrieben. Die Autorin bringt die Vorteile dieses Beratungsansatzes sehr gut auf den Punkt: Systemische Organisationsberatung liefert die Möglichkeit anderer Sichtweisen auf Problemstellungen – theoriegeleitet, aber dennoch immer praktisch orientiert. Es gelingt die Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis in hervorragender Weise. Eigentlich ein Must-read“ speziell für BeraterInnen.

*Gerhard Krejci, Die Organisationsentwicklung, 4/2013*

### **Einführung in die systemische Organisationsberatung**

Einführende Bücher in die systemische Organisationsberatung gibt es inzwischen in mannigfaltiger Ausführung. Nun hat Joana Krizanits, langjährige selbstständige Organisationsberaterin aus dem Umfeld der Beratergruppe Neuwaldegg, diesem Themenpool eine weitere Publikation hinzugefügt.

Krizanits zeichnet, ausgehend von der Feldtheorie Kurt Lewins, in knappen Zügen die rasante Entwicklungsgeschichte systemischer Organisationsberatung nach. In den weiteren Kapiteln entfaltet sie die Kernmethoden systemischer Beratung.

Angesprochen werden hierbei unter anderem die für systemische Beratung typischen „Schleifen“ im Beratungsprozess, Beobachtung 1. und 2. Ordnung, systemische Haltungen und Prämissen, systemische Fragen und Hypothesenbildung. Sie beschreibt, wie Prozessarchitekturen entstehen und Designs für einzelne Beratungssequenzen entwickelt werden können. All dies geschieht in sehr knapper Weise. Zwar werden viele Fragestellungen mit Beispielen erläutert und doch bleibt fraglich, ob Leser ohne Vorkenntnisse nicht überfordert werden.

Viele der Ausführungen hat man auch anderswo so, oder so ähnlich schon gelesen. Was also ist das Besondere an der soeben im renommierten Car-Auer Verlag erschienenen „Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung“? Krizanits' Buch durchzieht das Bestreben, immer wieder herauszuarbeiten, dass gute

systemische Organisationsberatung die Gütekriterien gestaltender Sozialforschung erfüllt. Systemische Organisationsberatung könne, so die Autorin, angesichts gegenstandsangemessener, heuristisch starker Methoden durchaus als eigenes Paradigma sozialer Feldforschung gelten“. Damit reagiert sie auf einen immer wieder erhobenen Vorwurf, systemische Beratung sei unwissenschaftlich. In dieser Debatte liefert sie hilfreiche Argumente und bezieht klar Position.

Wer sich noch wenig mit systemischer Organisationsberatung auseinandergesetzt hat, findet in anderen Büchern einen leichteren (und ausführlicheren) Zugang ins Thema. Wer sich aber mit dem Theoriekonzept systemischer Organisationsberatung intensiver beschäftigen will, wird hier manch wertvollen Gedanken finden könne.

<fr>, *futur2.org* – Strategie und Entwicklung in Gesellschaft und Kirche, 9. September 2013

### **Großes Thema - kleines Buch**

Mein erster Gedanke, als ich das Buch in Händen hielt, war: Wie kann man ein so großes Thema wie Organisationsberatung in ein so kleines Buch verpacken? Die Lektüre hat mich dann eines Besseren belehrt: Man kann. Und zwar ganz wunderbar. Der Autorin ist es gelungen, den LeserInnen die Welt der Organisationsberatung zugänglich zu machen. Selbst als Fachkollegin konnte ich Elemente und Aspekte identifizieren, die mir so noch nicht bekannt waren oder die ich so noch nicht in einem Zusammenhang gesehen hatte. Insofern ist dieses Buch ein Gewinn für all jene LeserInnen, die in die Welt der Beratung „eintauchen“ möchten und die sich über Organisationsberatung schlau machen wollen.

*Prof. Dr. Karin Lackner Universität Kassel, Socialnet, 30.09.2013, ausführliche Rezension, siehe <https://www.socialnet.de/rezensionen/14529.php>*

### **Der Berater als Feldforscher**

Systemische Organisationsberatung hat ein solides theoretisches Fundament. Ja, sie besteht aus einer untrennbaren Verbindung zwischen Theorie und Praxis. Eine ausbalancierte Einführung in eine Praxis mit theoretischem Boden.

Die systemische Organisationsberatung hat längst ihren festen Platz unter den Instrumenten der Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Manchen Beobachtern gilt sie als „en vogue“ aber wenig definiert, andere verbinden mit der Methode wenig mehr als nette Workshops mit den Kollegen. Dass diese Vermutungen nicht zutreffen, zeigt Joana Krizanits mit ihrer wunderbaren Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Die erfolgreiche und auch in Fachkreisen bekannte Beraterin hat schon vor einigen Jahren eine Art Entstehungsgeschichte des Berufsfeldes vorgelegt, in ihrem neuen Buch verbindet sie dies sehr zugänglich mit der Praxis.

Zu Beginn stellt Krizanits ein großes Kapitel über die wissenschaftliche Entwicklung der systemischen Beratung – angefangen mit dem „Action Research“ Ansatz, den Kurt Lewin in den 1940er-Jahren in den USA prägte. Action Research kann man als eine Methode der teilnehmenden soziologischen Forschung verstehen, die zugleich gestaltet. Auf die Organisationsentwicklung bezogen ist der systemische Berater ein „Feldforscher“, der sich in die Organisation – das System – seines Klienten begibt und dort in einen interaktiven Prozess eintritt, der immer wieder die Schleife aus Datenerhebung, Hypothesenbildung (Theorie), „ausprobieren“ (Praxis), erneuter Erhebung und Handlung durchläuft – bis sich das System verändert hat. Man könnte auch sagen: Theorie und Praxis sind in einer wechselseitigen Beziehung untrennbar verbunden.

### **Mehr als nur Workshops machen**

Das klingt sehr „wissenschaftlich“ – und ist es auch. „Gute systemische Organisationsberatung erfüllt die Gütekriterien gestaltender Sozialforschung und kann ... durchaus als eigenes Paradigma sozialer Feldforschung gelten“ schreibt Krizanits. Systemische Organisationsberatung funktioniert nicht ohne eine fundierte wissenschaftliche Grundlage, so muss man das verstehen. Und tatsächlich bekommen die beschriebenen praktischen Methoden so gesehen ein ganz anderes Gewicht – es geht eben um mehr, als nur Workshops machen.

Krizanits führt uns in den restlichen Kapiteln durch den kompletten Beratungsprozess und verwebt darin immer wieder Hinweise und Rekurse auf die theoretischen Hintergründe: Wie klappt die Auftragsklärung? Was müssen Berater bei der Bildung erster Hypothesen zum Problem ihrer Klienten beachten? Wie kommen Sie überhaupt zu diesen Hypothesen, in welchen Prozessschritten verläuft eine Entwicklung? Wie gestalte ich einen Workshop: Wie wichtig ist die Sitzordnung, welche Phasen gestalte ich wie? Und wie geht ein teilnehmender Berater mit den

eigenen Veränderungen um – etwa, wenn sich die Arbeitsweise in seinem eigenen Beraterteam der des Klienten annähert?

### **Kantinenessen als mangelnde Wertschätzung**

Beispiel „aktives Zuhören“. Diese Technik verkommt zuweilen zu einer reinen Methode der Informationsgewinnung, bei der es darum zu gehen scheint, beim Zuhören möglichst oft Zustimmungslaute von sich zu geben und das Gesagte zu wiederholen. Tatsächlich aber handelt es sich um einen therapeutischen Ansatz, bei dem der Zuhörende darauf achtet, was der Sprechende mit einer rein pragmatischen Aussage über sich selbst aussagt. Im Buchbeispiel gerät ein Berater, der im Zuge der Datenerhebung zunächst Einzelgespräche führt, etwa an einen schwer schuftenden IT-Fachmann. Der beschert sich über das Essen in der Kantine, und durch kluge, empathische Rückspiegelung („Sie klingen verärgert. Sie finden das nicht angemessen“) kommt heraus, dass sich die Mitarbeiter durch das billige Kantinenessen in ihrer Wertschätzung herabgesetzt fühlen – eine wichtige Ausgangsbasis für den weiteren Prozess. Ohne den wissenschaftlichen Hintergrund könnte man die Technik nicht voll erfassen. Wobei Krizanits niemals überfrachtet. Ihr Buch hält – inhaltlich wie sprachlich – eine sehr angenehme Balance zwischen hohem Anspruch und leicht umsetzbarer Methodenbeschreibung. Sie scheut sich dabei nicht, aus den Arbeiten anderer zu zitieren, verweist häufig auf das umfassende Literaturverzeichnis und rückt wichtige Passagen ebenso wie Fallbeispiele im Satzspiegel etwas ein. Wo es Abbildungen gibt, sagen diese wirklich etwas aus und sind – wenn es etwa um Prozessbeschreibungen geht – sehr gut erfassbar. Alles in allem führt das zu einem zwar sehr dichten, aber leicht zugänglichen Werk, das zudem durch Krizanits' knappen, aber eleganten Stil auffällt.

### **Kurz und gut**

Leser mit einiger Vorbildung dürften sich leichter tun mit dieser Einführung. Berater, die schon in der Praxis stehen oder sich in der Ausbildung befinden, werden die konzise Darstellung der wissenschaftlichen Hintergründe schätzen und aus der starken Verbindung zur Theorie auch die Praxis ergiebiger zu handhaben wissen, und sei es als Auffrischung eigenen Wissens. Für interessierte Laien indes ist das Buch eine sehr gute Ausgangsbasis für die vertiefende Beschäftigung mit dem Thema.

Kurz und gut: sehr gelungen, sehr empfehlenswert.

*Jost Burger, ChangeX In die Zukunft denken, 2013*

### **Kompakt und unerwartet facettenreich**

Die Autorin, tätig als selbständige Unternehmensberaterin und Trainerin, verspricht „eine kompakte Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung“ (S. 7) zu geben. Diesem Versprechen aus ihrem ersten Kapitel wird sie voll und ganz gerecht.

Bereits auf den ersten zehn Seiten ihrer Darstellung der Entstehung der Disziplin oder besser gesagt des Feldes der Organisationsberatung (im zweiten Kapitel) macht sie deutlich, dass es auf der einen Seite natürlich um das fundierte Anwenden von klar strukturierten Methoden geht, auf der anderen Seite aber auch um eine Grundhaltung, mit der ich die Welt und in ihrem Fall Firmen, Unternehmen und Organisationen betrachte. Und diese Grundhaltung hat viel mit Wahrnehmung, Reflexion, Entstehen, Entwicklungen zulassen u. ä. zu tun.

Nach dem Überblick über die Kernmethoden systemischer Organisationsberatung im dritten Kapitel stellt Krizanits im vierten Kapitel die Action-Survey-Schleife dar. Das heißt sie geht der Fragestellung nach, wie aus einer Anfrage über die Datenerhebung und die Diagnose Ergebnisse so entstehen (Rückspiegelungsworkshop), dass die Gruppe der Auftraggeber auch etwas für die weitere Entwicklung der Organisation damit anfangen kann.

Im fünften Kapitel stehen die Kommunikation und Interaktion in Gruppen im Vordergrund, im sechsten Kapitel die Architektur von Beratungsprozessen. Das abschließende siebte Kapitel widmet sie der Fragestellung, wie der Weg von der qualitativen Sozialforschung zur theoriegeleiteten Praxis gelingen kann. Hier spielt insbesondere die Auseinandersetzung mit den Gütekriterien eine wohlthuende Rolle.

Fazit: Eine äußerst gelungene und kompakte Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung – unbedingt lesenswert!

*Stephan Teuber, Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Deutschland vom 12. September 2014*