

„Für Sie gelesen.“ Aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training.

In: Laske, S., Orthey, A, Schmid, M. (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Wolters-Kluwer, Köln (zusammen mit Brigitte Gütl und Andreas Thedorff. Diese Rubrik gestalten wir mit unseren Besprechungen 3 -4 mal im Jahr)

[Link zum Verlag](#)

118. Erg. Lieferung Februar 2008

Für Sie gelesen

Aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training.

von

Brigitte Gütl, Frank Michael Orthey, Andreas Thedorff

Dr. Brigitte Gütl, Wirtschaftspädagogin

Selbständig als Organisationsberaterin, Personalentwicklerin, Trainerin und Coach im Profit und NPO-Bereich. Führungsfragen, Kommunikation und Konfliktbearbeitung, soziale Kompetenz und Konzeptentwicklung bilden die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte. Lehrbeauftragte am Institut für Organisation und Lernen - Universität Innsbruck. Gesellschafterin der AG SoVal Beratung.

Anschrift: Häfenberg 13
A – 6850 Dornbirn
Tel.: 0043/(0)5572/89 02 19
Fax: 0043/(0)5572/89 02 19 15
Brigitte.Guetl@bildungsmanagement.info
www.bildungsmanagement.info
www.ag-soval-beratung.org

PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge

Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Autor, Gesellschafter der AG SoVal Beratung, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien.

Anschrift: Matterhornstraße 23a
81825 München
Tel.: 0049/(0)89/42001281
E-mail: Frank@Ortheys.de
www.orthes.de
www.ag-soval-beratung.org

Andreas Thedorff, Diplom Pädagoge

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut *studium plus* der Universität der Bundeswehr München, Trainer und Berater in Profit- und Non-Profit-Organisationen: Team- und Führungskräfteentwicklung, Systemische Organisationsberatung.

Anschrift: Obere Stadt 94 b
82362 Weilheim i.OB
Tel.: 0049/(0)881/9253093
E-mail: andreas.thedorff@unibw.de
www.thedorff.de

Inhalt

1. Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie.

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007

128 Seiten, € 12,95

ISBN 978-3-89670-602-7

www.carl-auer.de

2. Strikker, Heidrun: Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden.

Junfermann Verlag, Paderborn 2007

207 Seiten, € 22,00

ISBN 978-3-87387-669-9

www.junfermann.de

3. Nagel, Reinhard: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung.

Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2007

149 Seiten, € 18,--

ISBN 978-3-608-94462-4

www.klett-cotta.de

1. Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie.

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007

128 Seiten, € 12,95

ISBN 978-3-89670-602-7

www.carl-auer.de

„Der Witz der Organisation“

Lebenslänglich sind wir von Organisationen umzingelt: es beginnt auf der Geburtsstation des Krankenhauses und endet beim Trauerinstitut mit Rund-Sorglos-Service. Organisationen bestimmen in großen Teilen unsere Existenz und die der Menschheit: kein Mondflug ohne Organisation, kein Holocaust und auch keine weltweite Hilfsaktionen für die Opfer von Naturkatastrophen. Viel Organisation also - und gleichzeitig erstaunlich wenig verbreitetes Wissen über die Funktionslogiken von Organisationen. „Angesichts ihrer heute zentralen Rolle in der Gesellschaft sollte das Verständnis von Organisationen zu den Lernzielen der Grundschule gehören.“ (S. 7) So Fritz B. Simon, anerkannter systemischer Organisationsberater und Professor für Führung und Organisation in der Einleitung seiner hier besprochenen Einführung in der schönen Carl-Auer-Compact-Reihe. Um heutzutage mit der Vielzahl unterschiedlicher Organisationen zurecht zu kommen, erst Recht als Professionelle/r, braucht es eine Theorie der Organisation, „um die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns im Kontext der Organisation und ihrer Umwelten überprüfen zu können“ (S. 8). Ein solches Modell will das vorliegende Buch anspruchsgemäß zur Verfügung stellen. Dies basiert auf den **Grundlagen der Systemtheorie und des Konstruktivismus**, die insofern gute Anlagen mitbringen, weil sie sich mit den Wechselbeziehungen von sozialen Systemen und Teilnehmern beschäftigen. Und immer noch und immer wieder neu erstaunliche Perspektiven auf das Geschehen in sozialen Systemen ermöglichen. Das ist ihr Witz, den Simon hier brillant nutzt.

Zu Struktur und Inhalt

Zunächst wird der **historische und theoretische Kontext** ausgeleuchtet – einschließlich begrifflicher Klärungen. Zum Beispiel, dass die Mitglieder der Organisation nicht als deren Bestandteile, sondern als deren notwendige Umwelten zu verstehen sind (S. 14) oder dass Organisationen nicht als dingliche Entitäten,

sondern als Prozesse zu verstehen sind, „die nur die Zeit überdauernd bestehen bleiben, wenn sie immer wieder aufs Neue realisiert, d.h. fortgesetzt werden“ (S. 16). Wem angesichts der Qualität solcher Klärungen der Soziologe Niklas Luhmann in den Sinn kommt, der liegt richtig – und ist folglich auch nicht überrascht, wenn es anschließend um die Differenz von Handlungs- und Kommunikationssystem oder um Kommunikation als kleinste Einheit aller sozialer Systeme geht, in der als Einheit zwei oder mehrere Akteure gekoppelt werden. Das führt zu einem autopoietischen Verständnis von Organisationen, die sich insofern aufgrund „des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen“ (S. 24). Solche für Neulinge im systemtheoretischen Jargon eher fremde oder befremdende Denkfiguren führen notwendigerweise dazu, den alltäglichen **Mythos der Rationalität** von Organisationen zu überprüfen – oder anders zu denken: dem Verhältnis von Zweck- und Systemrationalität ist das folgende, dritte Kapitel gewidmet. Das **Verhältnis der Organisation und ihrer Mitglieder** steht im Fokus des folgenden Abschnittes – mit Ausführungen zur Koppelung von Personen und Rollen, zu Erwartungen und Strukturen und zu Spielen und Regeln. Wer jetzt fasziniert weiterschmökert, stößt nahezu erwartungsgemäß auf die „Beobachtung der Organisation“ – zu verstehen als (1) „die Organisation, die beobachtet wird“, (2) „die Organisation, die beobachtet“ und (3) „die Organisation, die sich selbst beobachtet und von sich selbst beobachtet wird“ (S. 52). Dem Autor gelingt es, solche systemtheoretischen Grundannahmen, die auf den ersten Blick etwas sperrig wirken, in einer prägnanten Sprache und illustriert mit Beispielen gut zugänglich zu machen. Weitere Orientierungen im organisationalen Dickicht ermöglichen die folgenden Kapitel zu den Aspekten von **Entscheidung** (6.), der **Koppelungen** (7.), von **Macht in Organisationen** (8.), **Organisationskultur** (9.) und **Wandel** (10.). Die **Organisation der Organisation** (11.) rückt Fragen der Steuerung der Organisation in den Blickpunkt – interessant insbesondere für jene Professionellen, z.B. Führungskräfte, die die Verantwortung dafür zugeschrieben und gar bezahlt bekommen, sie im hier präferierten Sinne indes gar nicht seriös bedienen können. Zielgerichtet kommunizieren ja, jedoch ohne die Hoffnung auf trivial kalkulierbare Folgen. Steuerung ist günstigstenfalls Irritation. Führungskräfte müssen weitergedacht „Müll sortieren“ (S. 116). Das ist gewitzt – und vieles davon entspringt dem Witz der Organisation. Der ist oft subtil und nicht auf Anhieb zu kapieren, wenn aber der Knoten geplatzt ist, dann kugelt sich der Leser und die Leserin. Und hofft

auf mehr davon. Bekommt abschließend noch eine homöopathische Dosis von der **Paradoxie der Organisation** (12.) verabreicht und ist zufrieden – auch angesichts des entlastenden Anspruchs: „Die Aufgabe von Führung besteht im Wesentlichen darin, mit Paradoxien, mit Unentscheidbarkeit und Ambiguität umzugehen. Deshalb führt keine Führungskraft ihren Job optimal aus, wenn sie dauerhaft Eindeutigkeit schafft – auch wenn das oft gefordert wird.“ (S. 122)

Zusammengefasst

Gefordert wird dies – Eindeutigkeit - ja auch von Büchern, zumal wenn sie Einführungen verheißen. Fritz B. Simon gelingt es auf eindrucksvolle Weise, Eindeutigkeit über Uneindeutigkeiten herzustellen. Eindeutig ein sehr gelungenes Buch für alle, die Interesse an der eigenartigen Funktionslogik von Organisationen haben. Mit Witz – gewitzt gemacht.

F.M.O.

2. Strikker, Heidrun: Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden.

Junfermann Verlag, Paderborn 2007

207 Seiten, € 22,00

ISBN 978-3-87387-669-9

www.junfermann.de

„Im Westen nichts Neues!“

Die Universität Bielefeld bietet seit geraumer Zeit im Fernstudium den Weiterbildungsstudiengang „Coaching und Moderation“ an. Mit Präsenzphasen versteht sich, anders ließe sich die Grundannahme des Coachings, »gut im Kontakt« zu sein, vermutlich nicht glaubhaft verkaufen. *Blended Learning* heißt diese Form des Lernens, weil sie e-basierte, individuelle Lernphasen mit Anwesenheitsphasen an der Hochschule mischt. Diese Mischung setzt sich dann auch im Inhalt fort: Denn aus der Erkenntnis, dass derzeit keiner der aktuellen Ansätze (systemisch, klientenzentriert, betriebswirtschaftlich) alleine erfolgreich die Probleme des organisationalen und individuellen Arbeitshandelns zu lösen vermag - unangenehmer Weise aber alle Problemlagen in der Person des Coachees zusammentreffen - folgt unweigerlich der Versuch, alles mit allem zu verbinden. Um es aber nicht bloß zu mischen, sondern es **in sich ergänzender Weise** zu verbinden, wurde der Ansatz des **Komplementär-Coachings** ins Leben gerufen.

Zu Struktur und Inhalt

Mit sieben Schritten auf ihrer Wunderleiter nimmt **Heidrun Strikker** die Leser mit auf eine Reise in die Welt des »Change« – so weit das Geleitwort. Ausgehend von der Annahme, dass Coaching immer dann nachgefragt wird, wenn Veränderungen anstehen, diese Veränderungen immer komplexer werden und dabei in immer kürzerer Zeit zu vollziehen sind, fragt sich die Autorin, ob Coaching unter diesen Bedingungen überhaupt noch erfolgreich sein kann. Es scheint, so Heidrun Strikker, immer unklarer, was Coachees inmitten dieser Permanenz von Wandel und Unbeständigkeit überhaupt brauchen. Ist der Blick auf gesamtheitliche Zusammenhänge bereits Luxus, den man sich angesichts zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit kaum mehr leisten kann? Kann der Einzelne die Auswirkungen auf seine Umwelt überhaupt noch mit bedenken?

Mit Fragen wie diesen soll hier versucht werden aufzuzeigen, dass die Trennung von Mensch und System heute nicht mehr „zukunftsfähig“ ist. Erfolgreiches Change-Management braucht – das ist die Idee dieses Buches – **ein Miteinander der Ansätze von Personenzentrierung und Systemfokussierung**. Aus diesem Grunde verbindet Heidrun Strikker die Ansätze von NLP, betriebswirtschaftlich orientierter sowie systemischer Beratungsansätze und sieht darin die komplementäre, sich also gegenseitig ergänzende, Wirkung im Coaching.

In sieben Kapiteln (Schritten auf der Wunderleiter) nimmt sie unterschiedliche Aspekte des Coachings unter die Lupe, zeigt die ideologisch getrennten Ansätze auf und führt sie im Komplementär-Coaching zusammen.

Es beginnt im »Wandel« (Kap. 1) und zeigt die besonderen Kompetenzen auf, die Komplementär-Coaches mitbringen müssen, um unter verschärften Bedingungen den Coachee unterstützen zu können. Neben den **sprachlichen Fähigkeiten** geht es hier insbesondere darum, schnell die Verbindung zwischen Systemanforderungen (Organisation) und den individuellen Themen des Coachees herstellen zu können.

Im zweiten Schritt geht es um das »Wesentliche«: Die **Handlungsfähigkeit des Coachees** soll erhalten oder wiederhergestellt werden. Reaktionen auf das eigene Handeln sollen als Informationen für das Funktionieren oder für Störungen in der Umwelt erkannt werden, der eigene Handlungsspielraum ausgelotet, aber auch eingegrenzt werden. Und auch hier wieder: Mensch und System komplementär gut im Kontakt - was sonst.

Mit den neuen »Rollendefinitionen« des dritten Kapitels werden praxisnah und lösungsorientiert Methoden eingesetzt, die es dem Coachee ermöglichen, **die Perspektiven der Organisation zu sehen** und in seinem eigenen Handeln zu berücksichtigen. Und auch hier – das lässt sich erahnen – kommt es wieder auf die Verbindung personaler und systemischer Beratung an.

Die »Schönheit des Systems« (Kap. 4 und Kernaussage des Buches) rechnet mit betriebswirtschaftlichen und den zum vermeintlichen Kultstatus erhobenen Ansätzen systemischer Beratung ab. Während nach Ansicht der Autorin die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Berater mit Zahlen jonglieren und vorgefertigte Lösungen präsentieren bleiben die Systemiker in unüberwindbarer, fast schon rituell gepflegter, kühler Distanz und überlassen es stets dem Klienten, selbst auf seine Lösung zu kommen: Das System liegt ja nach der Beratung wie ein offenes Buch vor ihm. Lesen müsse er schon selber! Und während die klientenzentrierten Ansätze

lange Zeit parallel zum Mainstream der Beratung mit ihren Klienten gearbeitet haben, ihnen aber nichts anderes übrig blieb, als alles individuell auf deren Schultern abzuladen, **will das Komplementär-Coaching alle drei Bereiche miteinbeziehen**, um so zu tragfähigen Lösungen für den Coachee zu kommen.

Die folgenden Kapitel vertiefen diesen Ansatz weiter, indem sie die »Dynamik im Veränderungsprozess« (Kap. 5) und die »besondere Beziehung zwischen Kontext und individuellen Bedürfnissen« (Kap. 6) in ausführlicher Art und Weise unter die Lupe nehmen.

Im siebten und letzten Kapitel werden die **Erkenntnisse des neurolinguistischen Programmierens und des systemischen Beratens gegenübergestellt** und aufgezeigt, dass beide zu übereinstimmenden Beobachtungen gekommen sind. Da lässt sich doch was daraus machen! Mithilfe der beiden Methoden „**Sternenkarte**“ und „**Sterngeflüster**“ wird schließlich **der praktische Anwendungsrahmen** des Komplementär-Coachings kurz skizziert.

Zusammengefasst

Im Wesentlichen also nichts Neues. Nicht, dass hier Falsches behauptet würde, ganz im Gegenteil: Das Buch zeigt die **Möglichkeiten und Grenzen der verschiedenen Ansätze**, von der betriebswirtschaftlichen über die systemische Beratung sowie des NLP auf. Und auch die Verbindung dieser Ansätze ist der Autorin in hervorragender Weise gelungen. Die Wertschätzung des Einzelnen, der Respekt vor seinen Bedürfnissen und Ängsten ebenso wie die Notwendigkeit, das System als Ganzes zu sehen, um die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können, werden hier klar und nachvollziehbar dargestellt. Gleiches gilt für die Klärung der Beziehung von Coach und Coachee.

Doch was bleibt, ist der Eindruck, dass das alles nicht wirklich neu ist. Wer für sich individuell Klarheit über die verschiedenen Ansätze und deren Komplementärwirkungen gewinnen will, ist hier gut beraten. Die Praxis der Beratung hat jedoch längst die ideologischen Grenzen überwunden, die hier als noch immer existent dargestellt werden.

A.T.

3. Nagel, Reinhard: Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung.

Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2007

149 Seiten, € 18,--

ISBN 978-3-608-94462-4

www.klett-cotta.de

„Die Paradoxie als Basis von Lustgewinn“

In der Grundparadoxie des General Managements liegt die eigentliche Existenzberechtigung der Strategiedisziplin: „Die Entscheider müssen Zukunftsfestlegungen treffen, obwohl oder gerade weil die Zukunft ungewiss ist und auch immer bleiben wird. Aus Sicht des Leaders geht es bei der Strategieentwicklung darum, auf Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die eigene Unternehmenszukunft neu zu erfinden, geleitet von den Chancen der Zukunft und nicht von den Erfolgen der Vergangenheit“ (S. 10). Die osb International Consulting AG, deren Vorstandsmitglied der Autor Reinhard Nagel ist, hat für diese Grundparadoxie einen Lösungsansatz konzipiert: die systemische Strategieentwicklung dargestellt in Form eines innovativen Prozessmusters.

Zu Struktur und Inhalt:

Der Titel verspricht es: basierend auf dem theoretischen Grundwerk „Systemische Strategieentwicklung“ (erschieden ebenfalls bei Klett-Cotta: Nagel/Wimmer, 2002) ist das vergleichsweise sehr kompakte Büchlein „Lust auf Strategie“ (148 Seiten) ein praxisnahes **Methoden- und Erfahrungsbüchlein**. Ein echtes Workbook also, das die vielfältigen Erfahrungen des Autors aus zahlreichen Beratungsprozessen einbezieht. „Das vorliegende Handbuch zeichnet Schritt für Schritt den idealtypischen Verlauf der Entwicklung einer Strategie von der ersten Idee bis zu einer ‚fertigen‘ Kommunikationsunterlage für Dritte nach“ (S. 11). So ist das Buch aufgefädelt wie ein Drehbuch – oder systemisch ausgedrückt: wie eine *Landkarte*. Dementsprechend sind auch die sieben Kapitel überschrieben: **1. Viele Wege führen zum Erfolg**. Wird Strategieentwicklung von den Entscheidungsträgern gemeinschaftlich und zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben – Strategie wird also explizit entwickelt – dann spricht man bzw. die Baumeister der hier vorgestellten Prozessarchitektur von

systemischer Strategieentwicklung. Hierbei handelt es sich um eine **konkrete Form der Unsicherheitsbewältigung**. Die Schlüsselpersonen der Organisation betreiben Strategieentwicklung, in dem sie dafür auch Zeiträume markieren und mit eben diesem Thema ganz gezielt füllen. Das heißt: sich Zeit nehmen für gemeinsame Reflexions- und Entscheidungsprozesse. **2. Sorgfältige Planung der Reise.** Frühzeitig sollen wichtige **Schlüsselfragen** bearbeitet werden. Welche das im Rahmen einer systemischen Strategieentwicklung sein könnten, wird in diesem Kapitel beschrieben. Außerdem finden sich in dieser Rubrik erste Hinweise auf die Gestaltung des Prozesses zur Strategieentwicklung. **3. Die Strategieschleife als Orientierungslandkarte.** Peter Drucker's Sinnfrage „Tun wir die richtigen Dinge?“ steht Pate für dieses Kapitel. Die strategische Positionierung einer Organisation bedarf eines gezielten, kontinuierlichen Nachdenkens trotz und abseits der Sogwirkung des operativen Alltagsgeschäftes. „Die Strategieschleife ist eine solche Wegbeschreibung für den strategischen Überprüfungsprozess“ (S. 26). In sieben Schritten wird ein **Modell für die Prozessarchitektur als eine Art roter Faden** vorgeschlagen. Die Strategieschleife bietet die Möglichkeit, ganz gezielt auf Detailfragen der Strategieentwicklung zu fokussieren und dennoch das „große Ganze“ nicht aus dem Blick zu verlieren. Der Prozess selbst scheint ein wenig wie eine Mischung aus dem Konzept der Zukunftskonferenz und den klassischen Analysemodellen der Betriebswirtschaftslehre. **4. Navigationsinstrumente zur Diagnose der Ausgangssituation.** Diese Toolbox stellt einen Hauptteil des Workbook dar. Steuermänner und –frauen finden hier **zwölf Instrumente**, die eine Analyse aus den **Perspektiven des Außen, der Zukunft und des Innen** unterstützen. **5. Von großen Strategen lernen: Berühmte Landkarten der Strategieforschung.** Sehr kompakt und anschaulich werden drei zentrale Modelle vorgestellt und im Kontext der Strategieentwicklung betrachtet. Resümee: das Verhalten von Managern und Mitarbeitern ist entscheidend für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die eigene Einzigartigkeit als Organisation zu erforschen und sich zu erhalten mag ein wichtiges Prinzip der systemischen Strategieentwicklung sein. Welche Basisstrategien (in Form von Prozesselementen – nicht von Handweisungen im Sinne von „how-to-do-it“!) das Management dorthin führen, kann hier nachgelesen werden. **6. Ein Zukunftsbild zeichnen.** „Wenn die eigenen Lieblingsideen als nur eine von vielen Möglichkeiten erkannt sind, steigen die Chancen, dass auch vollkommen neue Optionen in den Blick kommen“ (S. 114). Wie

nun möglichst viele und möglichst kreative Optionen entdeckt werden können, verspricht dieser Teil des Büchleins und beinhaltet **methodische Anregungen** in Form von Gestaltungshinweisen eines kommunikativen Prozesses. Noch eine kleine Toolbox gefüllt mit sieben Werkzeugen. **7. Strategy at work: Eine Fallstudie zur Strategieentwicklung.** Mit einem praktischen Einblick in den Ablauf eines Gesamtprozesses zur systemischen Strategieentwicklung endet das Workbook – und wird es nochmals gut abgerundet. Aus der Praxis – für die Praxis.

Zusammengefasst

Warum ein weiteres Buch zur Strategieentwicklung? Diese Frage stellen sich nicht nur die potenziellen Leser und Leserinnen dieses Buches – auch der Autor selbst stellt sich ihr bereits im Vorwort: das von ihm vorgestellte Beratungskonzept bietet nicht den sonst üblichen normativen Zugang, in dem versucht wird, auf die sehr individuellen Herausforderungen der je unterschiedlichen Organisationen mit standardisierten Konzepten und Modellen zu reagieren. Die Legitimation des vorliegenden Buches besteht darin, im Unterschied zu den hunderten weiteren Strategiebüchern ganz konkrete Hilfestellungen für Entscheider bei den praktischen Details des strategischen Entscheidungsfindungsprozesses anzubieten. „Lust auf Strategie“ ist eine passende Ergänzung zum Basiswerk „Systemische Strategieentwicklung“ – vielleicht sogar ein Ersatz dafür für alle jene unter uns, die es gerne praktikabel und schnell anwendbar haben! Und: diese Variante macht tatsächlich Lust es zu tun!

B.G.