

## Neuerscheinungen 2007

	Seite
<hr/>	
<i>Hargens, Jürgen (Hrsg.)</i>	
<b>Werkstattbuch Systemisches Coaching</b>	
Aus der Praxis für die Praxis. . . . .	3
<i>Borgmann Media, Dortmund 2007, 160 Seiten, € 22,50</i>	
<i>ISBN 978-3-938187-32-6</i>	
<i>Klein, Susanne</i>	
<b>50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches</b>	
Überblick, Anwendungen, Kombinationen . . . . .	6
<i>Gabal, Offenbach 2007, 165 Seiten, € 29,90</i>	
<i>ISBN 978-3-89749-676-7, www.gabal-verlag.de</i>	
<i>Pelz, Bernd/Mahlmann, Regina</i>	
<b>Manager im Würgegriff</b>	
Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten Zeiten . . . . .	9
<i>Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2007, 180 Seiten, € 22,50</i>	
<i>ISBN 978-3-931085-61-2, www.rosenberger-fachverlag.de</i>	
<i>Gostick, Adrian/Elton, Chester</i>	
<b>Der unsichtbare Mitarbeiter</b>	
Verborgene Talente entdecken und heben . . . . .	12
<i>Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007, 140 Seiten, € 19,90</i>	
<i>ISBN 978-3-527-50284-4, www.wiley-vch.de</i>	
<i>König, Oliver</i>	
<b>Gruppendynamik und die Professionalisierung</b>	
<b>psychosozialer Berufe . . . . .</b>	<b>15</b>
<i>Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg 2007, 192 Seiten, € 24,95,</i>	
<i>ISBN 978-3-89670-579-2, www.carl-auer.de</i>	

*Naisbitt, John*

**Mind Set!**

Wie wir die Zukunft entschlüsseln. . . . . 18

*Hanser Verlag, München 2007, 337 Seiten, € 19,90,  
ISBN 978-3446-41000-8, www.hanser.de*

*Kalb, Ruth*

**Organisationsaufstellungen**

– eine Ressource der lernenden Organisation. . . . . 21

*Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 93 Seiten, € 16,95,  
ISBN 978-3-89670-386-6, www.carl-auer.de*

*Wirth, Judith C.*

**Sozialkompetenzen gezielt fördern**

Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Führungskräfte . . . . . 24

*Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2007, 180 Seiten, € 39,80,  
ISBN 978-3-280-05223-5, www.ofv.ch*

*Böhmer, Annegret/Klappenbach, Doris*

**Mit Humor und Eleganz**

Supervision und Coaching als Beratungsangebote  
in Organisationen und Institutionen . . . . . 27

*Junfermann Verlag, Paderborn 2007, 235 Seiten, € 22,00,  
ISBN 978-3-87387-659-0, www.junfermann.de*

*Berndt, Christian/Bingel Claudia/Bittner, Brigitte*

**Tools im Problemlösungsprozess**

Leitfaden und Toolbox für Moderatoren . . . . . 30

*managerSeminare Verlags GmbH Bonn 2007, 312 Seiten, € 49,90,  
ISBN 978-3-936075-62-5, www.managerseminare.de*

*Geißlinger, Hans/Raab, Stefan*

**Strategische Inszenierung**

Story Dealing für Marketing und Management . . . . . 33

*Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 176 Seiten, € 29,95,  
ISBN 978-3-89670-603-4, www.carl-auer.de*

*Simon, Fritz B.*

**Einführung in die systemische Organisationstheorie. . . . . 37**

*Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 128 Seiten, € 12,95*

*ISBN 978-3-89670-602-7, www.carl-auer.de*

*Strikker, Heidrun*

**Komplementär-Coaching**

Mensch und System komplementär verbinden. . . . . 40

*Junfermann Verlag, Paderborn 2007, 207 Seiten, € 22,00*

*ISBN 978-3-87387-669-9, www.junfermann.de*

*Nagel, Reinhard*

**Lust auf Strategie**

Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. . . . . 43

*Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2007, 149 Seiten, € 18,00*

*ISBN 978-3-608-94462-4, www.klett-cotta.de*

*Besser, Ralf*

**Betriebsversammlungen, die etwas bewegen ...**

**22 innovative Praxisbeispiele . . . . . 47**

*Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2007, 269 Seiten, € 44,90*

*ISBN 978-3-407-36450-0, www.beltz.de*

*Brown, Juanita/Isaacs, David*

**Das World Café**

Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft. . . 50

*Carl-Auer-Systeme Verlag GmbH, Heidelberg 2007, 191 Seiten, € 40,00*

*ISBN 978-3-89670-588-4, www.carl-auer.de*

*Weber, Winfried*

**Complicate your life . . . . . 53**

*Verlag Sordon, Göttingen 2007, 189 Seiten, € 19,90*

*ISBN 978-3-981022-81-0 www.sordon.com*

*Leao, Anja/Hofmann, Mathias (Hrsg.)*

**Fit for Change**

44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer,  
Moderatoren, Coaches und Change-Manager . . . . . 56  
*ManagerSeminare Verlag, Bonn 2007, 382 Seiten, € 49,90*  
*ISBN 978-3-936075-59-5, [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)*

*Häfele, Walter (Hg.)*

**OE-Prozesse initiieren und gestalten.**

Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Berater/innen und Projektleiter/innen . . . . . 59  
*Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 2007, 350 Seiten, € 34,00*  
*ISBN 978-3-258-07152-7, [www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)*



Hargens, Jürgen (Hrsg.)

## **Werkstattbuch Systemisches Coaching Aus der Praxis für die Praxis**

Borgmann Media, Dortmund 2007, 160 Seiten, € 22,50  
ISBN 978-3-938187-32-6

***„Wenn Du einen Hammer hast,  
sieht jedes Problem aus wie ein Nagel –  
Berichte aus systemischen Werkstätten“***

Auch systemische Interventionisten haben Phantasien über systemische Interventionisten. Auch Systemiker beobachten gerne andere Systemiker beim Beobachten. Streng genommen tun sie das womöglich, um den eigenen Beobachtungsunterscheidungen und blinden Flecken auf die Schliche zu kommen. Und weniger streng genommen, weil sie sich doch vielleicht auch eine naive ungezügelte Neugier bewahrt haben, weil sie sich selbst als zweifelnde Lernende sehen und immerzu nach Lösungen suchen – zu welchem Problem auch immer. Oder weil das Fremde doch auch was Attraktives hat ... Oder banaler motiviert gar: Zu wissen, wie's die anderen machen und wie's denen dabei geht, hat auch was Entlastendes ...

Jürgen Hargens bedient in seinem Herausgeberband diese und andere Phantasien potenzieller KundInnen. Ihm geht es darum, unterschiedliche Spielarten „systemischen Coachings“ praxisorientiert an Beispielen zugänglich zu machen. Anspruchsgemäß soll dies „werkstattmäßig“ anhand der Darstellung und Kommentierung von Coachingsituationen erfolgen (S. 13/14). Die eingeladenen Autoren haben sich daran gehalten – und gewähren in unterschiedlicher und damit sehr belebender und anregender Weise Ein- und Ausblicke in die und aus der eigenen Coachingwerkstatt.

### Zu Struktur und Inhalt

Gerald Grüssl sagt in einem „etwas anderen Vorwort“: „Wir sehen halt nun mal in vielen Fällen eine ertragsgefährdende Psychologisierung von Betriebsgeschehen.“ Oder auf die Frage des anonymen Interviewers nach seinen drei wichtigsten Werten: „Es ist die Liebe zu den Menschen. (...) Und dann der Glauben und das Wissen um die Entwicklungsfähigkeit des Menschen“ (S. 7 ff.). Politisches, Praktisches und Innerliches zu Beginn. Jürgen Hargens fügt dem in seinem eigenen Beitrag Empirisches aus einer qualitativen Befragung von Coachees hinzu. Die Ergebnisse – z.B. „Ohne Beziehung geht nichts“ – sind beruhigend, weil bestätigend für viele implizite Annahmen und teilweise überraschend, weil z.B. die „Kundigen“ auf die Frage, wie sie Coaching definieren würden, weniger schwülstig antworten, als die Professionellen dies üblicherweise tun, und das betonen, was im Coaching getan wird – und dass sich was ändert: „Den Coachees ist wichtig, dass das, womit sie kommen, sich ändert“ (S. 22). Erhellend auch der folgende „Blick in die Werkstatt“ in Form einer transkribierten und kommentierten Coachingsitzung. „Reflektierte Praxis“ – fast wie zum Anfassen. Wie aber in der Unübersichtlichkeit dieser Praxis navigieren? Michael Dahm-Landsberg bietet hierzu ein Modell (nach Robert Dilts Systemmatrix) an und rahmt anhand der Achsen des Modells die Zeitdimension, die Perspektiven und Interventionsebenen von konkreten Coachingfällen. Eine brauchbare und nützliche Navigationshilfe!

„Papa, kannst Du mich coachen?“ Anhand dieser Anfrage seiner Tochter geht Kurzzeit-Coach Peter Szabo den Fragen nach, wie sich Kürze und Nachhaltigkeit verbinden lassen, wie Coaching aus einer involvierten Rolle heraus möglich ist und worin die spezifische Qualität von Coaching im Vergleich zu einem nützlichen Gespräch liegt. Schön! „Ach, was gibt es Schöneres als Vater und Coach zu sein“ (S. 96).

„Der Lösung ist es egal, warum ein Problem entstanden ist.“ So be-gibt sich Daniel Meier auf seinen „Lösungsspaziergang“ – und profitiert dabei unter anderem von den Regeln der Improvisation: „Lass Deine Mitspieler gut aussehen.“ Und: „Was immer passiert, es ist das Richtige“ (S. 113). Eugen Prehler lässt dann abschließend einiges passieren in seinem „G’schichtln aus dem Wiener Wald“: Verrückungen und Verrücktes – über Vertrauen, Freude und Energie. Er schließt ab mit der Bitte: „Machen wir Coaching nicht zu „seriös“, verzichten wir lieber hie und da auf einen Dachverband und vielleicht auch auf ein bisschen Kohle im Interesse der Menschen“ (S. 153). In diesem Sinne!

**Zusammengefasst**

Mich hat das Büchlein sehr angeregt – zur Reflexion und zur Schärfung des eigenen Verständnisses vom „systemischen Coaching“. Diese Wirkung kann der Offenheit und Lebendigkeit der Autoren bei ihren Werkstatteinblicken zugeschrieben werden. Und ihren systematisch und assoziativ gerahmten Eigen-Reflexionen: Modelle aus der Werkstatt, in der auch die Modellbauer sichtbar werden. Ein schönes Modell!

Zudem fand ich's eine angenehme Form, die eigene Neugier zu befriedigen.

Wo ist mein Nagel?

F.M.O.



Klein, Susanne

## **50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches** Überblick, Anwendungen, Kombinationen.

Gabal Trainer Praxis, Offenbach 2007, 165 Seiten, € 29,90  
ISBN 978-3-89749-676-7, [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

### ***„Eine Dose voller – sortierter, pinker – Würmer ...“***

Nennen Sie mir drei gute Gründe, warum ich mir schon wieder ein Methodenbuch über Trainings-, Beratungs- oder Coachingmethoden anschaffen soll? Diese Frage wird Sie, liebe Leserin und lieber Leser, leiten, wenn Sie die vorliegende Besprechung in Angriff nehmen – so meine Hypothese über Ihre Motive. Drei gute (!) Gründe also soll ich finden, die für einen weiteren guten Zentimeter Platz in Ihrem Bücherregal sprechen?!

#### **Zu Struktur und Inhalt**

Nun könnten wir es uns leicht machen und die drei Hauptkapitel schon als „gute Gründe“ bezeichnen: Teil 1 des Buches bietet einen kurzen, prägnanten Überblick über den methodischen Hintergrund der in Teil 2 näher erläuterten 50 Instrumente. Ein abschließendes drittes Kapitel bietet (sinnvolle) Möglichkeiten der Kombination einzelner Instrumente. Die Hintergrundinformationen orientieren sich in erster Linie an den Werthaltungen und den Grundaussagen, die mit der jeweiligen psychologisch-therapeutischen Richtung zum Ausdruck kommen. Dabei gibt es einen kurzen historischen Abriss über Psychoanalyse, Behaviorismus, Humanistische Psychologie und die Kybernetik/Linguistik. Nach dieser wirklich mehr als knappen Darstellung (fünf Seiten) folgt eine sehr hilfreiche Übersicht über die Haltungen und Kerngedanken der 14 einzelnen Methoden, die sich aus den vier Grundrichtungen entwickelt haben. Auch wenn die Kürze der Darstellung beinahe an Fahrlässigkeit grenzt – die prägnante Darstellung der wesentlichen Unterscheidungen enthält viel Fruchtbare!



Wer tiefer gehen will, dem sei der „erste Teil“ aus dieser Reihe von Susanne Klein empfohlen: die „Trainingstools“ – ebenfalls bei Gabal erschienen (dort werden 18 psychotherapeutische Methoden in Form eines Nachschlagewerkes speziell für die Zielgruppe Trainer und Berater aufbereitet und genauer erläutert). Eine weitere Möglichkeit für ein Gute-Gründe-Rating wäre Kapitel 2. Ganz leicht könnte man sagen: Unter den 50 beschriebenen Praxistools finden sich bestimmt für jede Leserin und jeden Leser zumindest drei wertvolle – vielleicht sogar noch nicht gekannte – Methoden.

Auch die Qualität der Darstellung könnte ein guter Grund sein. Auf durchschnittlich 2,6 Seiten werden in alphabetischer Reihenfolge unterschiedlichste Trainings- und Beratungsinstrumente übersichtlich dargestellt. Bereits im Inhaltsverzeichnis wird jede Methode einer therapeutischen Richtung zugeordnet. Diese wird dann in der durchgängigen Struktur, Ziel, Beschreibung, Anwendung und „Weitere Anwendungsmöglichkeiten in Beratung, Training und Coaching“ gut nachvollziehbar vorgestellt. Kurze praktische Beispiele sind hilfreiche Übersetzungshilfen. Auf diese Art und Weise lernen Sie etwa folgende Methoden neu-/wiederzuerkennen: Chunken (NLP), Doubeln (Psychodrama), Drei Säulen (Klientenzentrierte Gesprächsführung), My Friend John (Hypnotherapie), Leerer Stuhl (Gestalttherapie), Spiele (TA), Sokratischer Dialog (Rational-Emotive Therapie), Verhaltensverschreibung (Konstruktivismus), Wunderfrage (Lösungsorientierter Ansatz), Persiflieren des Weltbildes (Provokativer Gesprächsstil), Zirkuläre Fragen (systemische Therapie – Mailänder Schule) ... oder eben die „Dose voller Würmer“ (systemische Therapie – Virginia Satir). Sie etwa ist eine wunderbare Hilfe, in unübersichtliche Team- oder Beziehungsstrukturen durch wechselseitige Rollen- und Erwartungsklärunen Ordnung zu bringen.

Das abschließende „Kombinationskapitel“ führt drei Anwendungsbeispiele (je eines aus Training, Beratung und Coaching) an, das Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Methoden enthält. Das zeigt sich in etwa so: Ein Mitschnitt aus einem Beratungsgespräch (in der linken Spalte) gepaart mit der Einordnung in die jeweilige Methodenliste durch Kommentare in der rechten Spalte. Vielleicht auch dies drei Gründe?

### **Zusammengefasst**

Nach diesen Angeboten an unterschiedlichen „guten Gründen“ gilt es nun Farbe zu bekennen und das „gut“ etwas zu konkretisieren. 50 Trai-

ningstools übersichtlich und strukturiert zusammenzutragen hat keinen großen Neuheitswert mehr. In den letzten Jahren sind eben solche Methodenbücher – in sehr unterschiedlichen, kreativen Formen – zu Hauf auf dem Markt erschienen. Da mutet die Zahl 50 fast bescheiden an im Vergleich zu entsprechenden Werken. Auch die Struktur der Darstellung ist anderswo bunter (wenngleich die hier verwendete Pink-Rosa-Kombination extra erwähnt werden will!). Die Grundordnung der alphabetischen Darstellung sowie der komplette Verzicht auf eine Übersichtstabelle, die bei der Einordnung oder der Planung für den Einsatz eines Instrumentes hilfreich sein könnte, lässt das Buch im Vergleich eher bescheiden abschneiden. Der Kombi-Teil 3 ist etwas anspruchsvoll betitelt: „Drei Fallbeispiele, die den möglichen Einsatz aufzeigen“ wäre angemessener gewesen. Der Stellenwert dieses Kapitels liegt ja auch darin, Umfang, Relevanz und Einsatzmöglichkeiten der Tools besser einschätzen zu können.

Der wesentliche Unterschied, der mit dem vorliegenden Werk allerdings gelingt, ist die Kombination aus Trainingstools und den dahinter liegenden psychotherapeutischen Schulen bzw. den einzelnen Ansätzen daraus! Seien wir ehrlich: Wer hat einen guten, fundierten Überblick über den jeweiligen Ursprung seines (erweiterten) Methodenrepertoires? Wer weiß immer, welche Denke und Grundhaltung hinter den oft unreflektiert übernommenen Tools oder Interventionen steckt? Diese Zuordnung und das Schaffen von Ordnung in der „Dose voller Würmer“ ist ein echter Unterschied, ein wirklich guter Grund, der für dieses Buch spricht. Auch wenn der Anspruch der Autorin etwas sehr ambitioniert ist, mit Hilfe der spärlichen Ausgangsinformationen klären zu können, welche Methode zu den eigenen Überzeugungen am besten passt. Eben dazu reicht es genau nicht. Die Würmer sind sortiert – nicht diagnostiziert.

B.G.



Pelz, Bernd/Mahlmann, Regina

## **Manager im Würgegriff** **Eine Aufforderung zum Nachdenken in turbulenten Zeiten**

Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2007, 180 Seiten,  
€ 22,50, ISBN 978-3-931085-61-2,  
[www.rosenberger-fachverlag.de](http://www.rosenberger-fachverlag.de)

### **„Neue (Führungs-)Helden braucht das Land!“**

„Manager im Würgegriff – Mit neuem Denken die Ketten sprengen.“ So die verheißungsvolle Klammer um das Neulingswerk aus dem Rosenberger Fachverlag. Ein Verlag, der sich mit hintergründiger und anspruchsvoller Managementliteratur einen Namen gemacht hat. „Die Aufgaben der Zukunft erfordern einen neuen Typ Manager: mit festen Prinzipien wie Verlässlichkeit, Offenheit und Ehrlichkeit. Mit der Bereitschaft, Neues mit System anzugehen. Und mit ausgeprägter Achtsamkeit für Geschäft und Umwelt“ (Klappentext). Die Umwelt und damit den Aktionsradius dieser neuen Helden beschreiben die beiden Autoren *Bernd Pelz* und *Regina Mahlmann* mit der Zielsetzung, Möglichkeiten zu eröffnen, sich dem Würgegriff und den unterschiedlichen Diktaten moderner Rahmenbedingungen zumindest teilweise zu entziehen. Ihre Antwort darauf ist: systemisches Management und kluges Führungsverhalten.

### **Zu Struktur und Inhalt**

„Dies ist ein Lesebuch für Unternehmensführer, Manager mit unternehmerischer Verantwortung und solche, die es werden wollen“, so die Einführung in den Text. Drei Ansprüche sind für den Aufbau und die Auswahl der Inhalte verantwortlich: zum einen geht es darum, die **besonderen Aspekte** aufzuzeigen, über die nachgedacht werden soll. Diese sind natürlich geprägt von den Hintergründen der beiden Autoren: der **Unternehmensführung**. Inwieweit sich diese „neuen Tugenden“ der Führungshelden in ihrem Arbeitsalltag manifestieren, wo sie wirken und welches ihre Fallgruben sein könnten, beschreibt das fünfte und ausführlichste Kapitel: **Leadership – Von Führung und einigen**

**Erfolgsfaktoren.** Den versprochenen Tiefenblick auf das ansonsten bereits ausführlich besprochene Thema findet man in den Ausführungen zu **Vernetztem Denken und Handeln**, zu **Führung und Veränderung**, aber auch darin, dass das Thema **Angst in Unternehmen** überhaupt zum Thema gemacht wird. Der zweite Anspruch ist jener, den **Blick auf's Ganze** zu richten – eine Art Panoramablick mit Ausführungen zu nationalen und internationalen Rahmenbedingungen der aktuellen sowie künftigen Wirtschaftswelt. Der im Titel formulierte Würgegriff wird Managern vor allem von der Finanzwelt angelegt – so die Autoren. Aber auch an zahlreichen anderen Stellen wirken Rahmenbedingungen auf die Unternehmen ein, die in ihren Folgen nicht zu unterschätzen sind. Übrigens: wenn von Unternehmen gesprochen wird, so wenden sich die Autoren vor allem an Klein- und Mittelbetriebe. Machen diese doch einen wesentlichen Anteil auf dem (erfolgreichen) Wirtschaftssektor aus. Auch werden den kleineren inhabergesteuerten Organisationen eindeutig die größeren Chancen eingeräumt. Die Hintergründe dieser Überlegungen sind in einem der „Panoramablick-Kapitel“ unter dem Titel **„Erfolgreich sein mit und in kleineren Unternehmen“** mit zahlreichen Belegen versehen dargestellt. Die Auseinandersetzung mit dem **Zwang zu wachsen und seinen Folgen** sind Anregungen, die in Kapitel 4 als Konsequenz des Erfolges anschließen. **„Wirtschaft heute“** und **„von Kenngrößen und anderen Zahlen, Fakten, Formeln“** lauten die anderen beiden Hinführungen, die zunächst die „Würge Landschaft“ im Großen beleuchten. Erfrischend dabei ist, dass den beiden Autoren mit den Darstellungen eine zwar nüchterne aber keinesfalls triste Betrachtung der Wirtschaftsentwicklung in Gegenwart und Zukunft gelingt. Viele aktuell diskutierte Trends und Entwicklungstendenzen werden zusammengeführt zu einer Orientierung stiftenden Betrachtung von Rahmenbedingungen, unter denen Führungshandeln heute und künftig stattfindet und stattfinden wird. Dabei gibt es kein Jammern und Lamentieren – was ist, wird konstatiert, und damit gilt es zu arbeiten. Etwa, dass uns China inzwischen Rang 3 auf dem Automobilmarkt abgelaufen hat und in seinen Entwicklungsprognosen rosigere Aussichten hat. Dem immer weiter fortschreitenden Fachkräftemangel hierzulande wird mit Frauen- und Familienförderung zu begegnen versucht, auch mit vermehrter Integration von Randgruppen und Migranten. Wie viel davon ist für Sie, liebe Leserin und lieber Leser, in Ihrer heutigen unternehmerischen Praxis schon spürbar? Wie sehr sind Sie bereits im Würgegriff – oder sind die Ketten schon gesprengt? Hat das Umdenken schon begonnen?

### Zusammengefasst

John Wayne wäre dieser Tage 100 Jahre alt geworden. Er war der Held seiner Zeit – auch wenn er aus heutiger Betrachtung kaum mehr hergibt, als das Bild eines griesgrämigen, einfalllosen, einsamen Mannes. Er war mutig – zugegeben – und, in seiner Werteordnung gedacht, bestimmt auch gerecht. Helden unserer Tage haben *ihre* Werte – Mut gehört eindeutig wieder dazu! Und dann noch eine ganze Menge anderer „alter, wiederentdeckter Werte“. Wie etwa Verlässlichkeit, Offenheit und Ehrlichkeit, Emotionalität. Neues Denken erfordert oft, einen Schritt in die Paradoxie zu wagen, „dass wir Rationalität eigentlich nur zur nachträglichen Begründung unserer emotional getroffenen Entscheidungen brauchen, dass wir einen partizipativen Führungsstil brauchen, dass, dass, dass ...“ (S. 50). Der Anspruch der beiden Autoren ist, hier einen Schritt tiefer zu gehen und echte Antworten zu geben, was die Manager im Würgegriff tatsächlich brauchen, um ihre mittelständischen Unternehmen erfolgreich zu führen. Achtsamkeit ist einer jener neuen Werte, der in dem vorliegenden Buch eine entscheidende Rolle spielt. Übrigens: Anspruch Nr. 3 der Autoren ist, auf unterhaltende, leicht lesbare Art und Weise zu informieren und somit Bewusstsein zu schaffen. Kein Methoden- oder gar Rezeptbuch zu verfassen. In diesem Rahmen ist es fast etwas schwierig, auf derart komplexe Fragen die anspruchsvollen Antworten zu finden. Im gesteckten Rahmen gelingt diese Herausforderung! Auch wenn die in den Schlussfolgerungen mitgelieferten amerikanischen Imperative etwas zu sehr an die ICH-Aktie erinnern. „**Mut zur Konfrontation ist der erste Schritt, der Rest ist Risiko**“, so der Abschlussappell. Mutig gehe ich das Risiko ein und konfrontier' mich mit Imperativ Nr. 2: also „hol ich mir jetzt ein Stück vom Kuchen – und esse ihn!“.

B.G.



Gostick, Adrian/Elton, Chester

## Der unsichtbare Mitarbeiter Verborgene Talente entdecken und heben

Wiley-VCH Verlag, Weinheim 2007, 140 Seiten, € 19,90,  
ISBN 978-3-527-50284-4, www.wiley-vch.de

### „Eine persönliche Seehilfe?“

Das vorliegende Buch will „Ihre persönliche Seehilfe“ (Umschlagtext) sein. So will ich es auch sehen in dieser Besprechung.

Eine solche Hilfe scheint dringend gebraucht zu werden, denn die Autoren, beide etablierte und hochdekorierte amerikanische Autoren und Berater, lassen keine Gelegenheit aus, uns mit erschreckenden empirischen Ausweisen ihrer Grundthese zu versorgen, dass Mitarbeiter tendenziell unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und ihren Führungskräften sind: Gemäß einer der vielen zitierten Studien beruhen tatsächlich 79 % aller mitarbeiterseitig motivierten Kündigungen auf **mangelnder Anerkennung und Wertschätzung**. Schlussfolgerung: „Mitarbeiter gehen nicht aus finanziellen Gründen, sondern, weil sie ihren Chef nicht mehr ertragen“ (S. 39). Weitere Schlussfolgerung: Loben, loben, loben!

Das tut gut – erst mal.

### Zu Struktur und Inhalt

Ausgangsd Diagnose: Es gibt heute in den Unternehmen zu viele unsichtbare Mitarbeiter (und übrigens auch die allzu gerne vergessenen Mitarbeiterinnen). Sie werden ignoriert, nicht geschätzt – schlichtweg übersehen, leisten im günstigsten Falle Dienst nach Vorschrift.

Ausgehend davon wird im Buch eine **Handreichung für Führungskräfte** entwickelt, diesen untragbaren Zustand zu verändern. Dies geschieht in einem Mix aus einerseits inhaltlich angelegten Teilen mit vielen **quantitativen Belegen** sowie mit Stimmen aus prominentem Munde garniert und andererseits einer **Fabel** einer Gruppe unsichtbarer Menschen auf einer Insel, rätselhaften Geschöpfen, die die Schatzkammern

füllen – und die dennoch kaum jemand je zu Gesicht bekam. In diesen Teilen wird die inhaltliche Argumentation der Autoren jeweils bildhaft nachvollzogen – bis zum Happy-End: „Und hinter den Wurc-Urs stand Ian, der das sensationelle Gefühl genoss, noch nie in seinem ganzen Leben so sichtbar gewesen zu sein“ (S. 115).

Die Autoren nutzen auch in den inhaltlichen Teilen unzählige **Geschichten** (vorzugsweise von Vorstandsvorsitzenden oder anderen Promis), um ihre wenigen Kernaussagen zu stützen und zu verstärken. Die Dosis ist für die derart zum Sehen gedrängten ..., na ja, ... nicht immer ganz unanstrengend.

Die Rezeptur zum ganzen Glück besteht zusammengefasst aus drei, auch anderen Ortes in der Sehhilfen-Szene nicht ganz unbekanntem Zutaten: „Also, sind Sie bereit? Auf die Plätze fertig, los: Ziele setzen! Sehen! Feiern! Und erfolgreich sein“ (S. 134).

Handreichungen, wie das umgesetzt werden kann, sind „all inclusive“ in dieser Sehhilfe. Ab Seite 104 finden Sie z.B. 50 Möglichkeiten, sich zu bedanken, z.B.: „Schicken Sie dem Kind einer Mitarbeiterin zum Geburtstag ein Buch mit einer Widmung: ‚Deine Mama ist ultra-cool!‘“ Oder: „Verschenken Sie einen Gutschein für eine Kosmetikbehandlung oder eine Maniküre“ (S. 107/108).

### Zusammengefasst

Sicher, die Grundaussage der persönlichen Sehhilfe kann und soll fett unterstrichen werden. Wertschätzung tut gut und sie tut auch Not, gerade, wenn, wie in den vergangenen Jahren geschehen, diese gelegentlich dem Druck kurzfristig ambitionierter Wertschöpfung geopfert wurde. Insofern ist dies ein anerkanntes Buch.

Zurück bleibt indes ein etwas ambivalenter Eindruck: die Grundaussagen sind stimmig, hinreichend belegt und haben einen gewissen Charme. Es bleibt aber ein fader Beigeschmack. Woher der kommt? Womöglich aus dem Fehlen der Anmutung, dies alles beruhe notwendigerweise auf einer **wertschätzenden inneren Einstellung** und dem Verdacht, ein instrumenteller Gebrauch dieser Hinweise schade den Unsichtbaren mehr als er nütze – und dem Unternehmen erst recht. Aber vielleicht sagt diese Wirkung auch mehr über den Rezensenten aus als über das Buch.

So wie im Buch dargestellt würde ich jedenfalls nicht gesehen werden wollen: Wow, Frank, Sie haben die Platinmedaille für Rezensionen erhal-

ten (Frank verlegen, grinst schief). „Sie sind der Inbegriff des perfekten Mitarbeiters und verkörpern all jene Werte, auf die es ... ankommt. Sie haben unser Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung in die Tat umgesetzt und dadurch beträchtlich zu einer besseren Kundenorientierung beigetragen, die unser oberstes Ziel darstellt. Vielen Dank und herzlichen Glückwunsch“ (S. 87).

Wow, danke auch ...

So einfach will die Welt oder der Mensch eben doch nicht immer gesehen werden. Trotz ambitionierter Sehhilfen. Manche schüren auch den Zweifel.

Ich will unsichtbar werden!

F.M.O.





König, Oliver

## Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe

Carl-Auer-Systeme-Verlag, Heidelberg 2007, 192 Seiten,  
€ 24,95, ISBN 978-3-89670-579-2, [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

### **„Ist es denn die Möglichkeit?“**

Oliver König, Mitautor des Bestsellers „Einführung in die Gruppendynamik“ legte kürzlich das hier besprochene Werk mit dem etwas sperrig anmutenden Titel vor. Das verursachte erwartungsfrohes Interesse, ist der Autor doch ein sowohl theoretisch wie praktisch vielseitig und vielfältig ausgewiesenes „Urgestein“ der Gruppendynamikerszene. Vorweg: Die hohen Erwartungen wurden erfüllt. Nur anders als erwartet eben. Damit gleicht diese Erfahrung denjenigen, die gruppendynamische Lern-Settings ermöglichen – und die in diesem Buch aufgearbeitet werden. Die Texte stehen damit im allerbesten Sinne in einer *Aktionsforschungstradition*, die auf Kurt Lewin, einen der „Väter“ der Gruppendynamik zurückgeht. Oliver König hat versucht, das Erlebte der eigenen Praxis „anders zu fassen und es dadurch besser zu verstehen“ – und sich hierzu die Erlaubnis für „den ein oder anderen historisch zeitgeschichtlichen und theoretisch-konzeptionellen Ausflug“ erteilt (S. 12). Das ist es denn auch, was die Leseerfahrung von Königs differenziert aufgefächerten Beiträgen unterscheidet: Es ist die Ausrichtung der Reflexion, die weniger eine verfahrensorientierte Sicht im Blick hat, sondern vielmehr eine, die sich mit den *Wirkungen der Verfahren* beschäftigt. Bezugnehmend auf Bourdieu, Elias und Foucault entstehen hier eher unübliche *Zugänge einer „Theorie der Praxis“*. Angesichts der von den Professionellen mitbeförderten Umschlagprozesse zunehmend entgrenzter Möglichkeiten, die zugleich in neue Zwänge führen, erscheinen solche Zugänge für einen „unmöglichen Beruf“ (Freud) wichtiger denn je, damit die Möglichkeit, weiterhin professionell unmöglich zu sein, erhalten bleibt.

## Zu Struktur und Inhalt

Wer in sozialen Systemen arbeitet, wie dies Beraterinnen und Trainer tun, „ist stets damit konfrontiert, dass er Teilnehmer von Kommunikation ist und damit Verantwortung für das Geschehen hat, aber es nicht einseitig kontrollieren kann“, so Fritz B. Simon in seinem Vorwort. Der oder die Professionelle wird somit immer wieder mit Widersprüchen und Paradoxien konfrontiert. Statt diese einzuebnen oder darüber hinwegzugehen, entsteht Professionalität in der immer wieder neuen Auseinandersetzung. Sie entsteht im Oszillieren zwischen Aktion und Reflexion, zwischen Sicherheit und Zweifel, zwischen Aneignung und Ablehnung.

Dies Oszillieren erhält durch Oliver Königs Beiträge Antriebskraft.

Im 1. Kapitel regt der Autor an, sich anhand der *Geschichte der Gruppendynamik* mit Fragen auseinanderzusetzen, die unmögliche Berufe so mit sich bringen, z.B. derjenigen der *Positionierung zwischen Anpassung und Professionalisierung* oder zwischen Institutionalisierung und Ökonomisierung. Beides sind Fragen, die angesichts des enormen Wandels des Beziehungsgewerbes „anständig“ sind.

Dies gilt auch für Fragen der *Gestaltung von Autorität* – diesem Thema ist das 2. Kapitel gewidmet. Fragen des *Umgangs mit Zwängen* sind angesichts der systemischen Rationalisierungsstrategien in Unternehmen für Professionelle unumgänglich.

Das 3. Kapitel widmet sich den sich daraus ergebenden *Grenzen professionellen Handelns*. Wer hier die Möglichkeit der Unmöglichkeit erwartet, den enttäuscht der Autor schon im Vorwort: „Die Quintessenzen dieser drei Kapitel ließe sich formulieren: Die ‚gute‘ Autorität bleibt ein ‚unmöglicher Beruf.‘“ (S. 14).

Es folgen Kapitel über *zentrale Aspekte und Spannungsfelder in Gruppen*: Macht und Angst (4. Kapitel), Individualität und Zugehörigkeit (5. Kapitel), Differenzierung und Integration (6. Kapitel).

Die beiden abschließenden Aufsätze sind der *Auseinandersetzung mit imaginativen und suggestiven Verfahren* (7. Kapitel) und der Ordnungsvorstellung von *Bert Hellingers Aufstellungsarbeit* (8. Kapitel) gewidmet und bieten wiederum überraschende und anregende Wendungen der Themen.

Auch wenn vieles zunächst eingeschränkt daherkommt, wie z.B. das 7. Kapitel, das sich auf „Psychotherapie“ beschränkt, so ist der Transfer

auf andere Kontexte von Beziehungsberufen doch möglich. Er wird der Leserin, dem Leser zugemutet. Die Arbeit mit Zumutungen ist ja auch der Gruppendynamik nicht ganz fremd: Sie führt gelegentlich zu einem *Überschuss an Sinn*. Das ist viel in einer Welt, die oft auf Vereinfachungen setzt – wozu die hier angesprochenen Professionellen keinen geringen Beitrag leisten. Umso wichtiger für sie, über Sinnüberschüsse zu verfügen, die es ermöglichen, sich gegen Banalisierung und Kommerzialisierung abzugrenzen und ihren unmöglichen Beruf mit neuen sinnvollen und sinngebenden Möglichkeiten gestalten zu können.

### **Zusammengefasst**

„Das Buch erfordert vom Leser, sich auf Sichtweisen einzulassen, deren Praxisrelevanz sich nicht unmittelbar auf den ersten Blick erschließt“ (S. 15). Einmal begonnen, verhält es sich wie in gruppendynamischen Lernsituationen: Die Faszination der unerwarteten und überraschenden Impulse ergreift Besitz von Leserin und Leser. Er oder sie folgt staunend den weiten Reflexionsschleifen des Autors und entdeckt darin immer wieder Neues – neben guten Chancen, dass das eigene (professionelle) Selbst auch dazugehört.

Ich begrüße dieses Buch – und nehme es als Ausdruck der Kraft tief greifender Reflexionsarbeit, die die Aktion nicht unbeeinflusst lassen kann.

Ist es denn die Möglichkeit?

F.M.O.



Naisbitt, John

## **Mind Set!**

### **Wie wir die Zukunft entschlüsseln**

Hanser Verlag München 2007, 337 Seiten, € 19,90,  
ISBN 978-3446-41000-8, [www.hanser.de](http://www.hanser.de)

***„Was geschehen ist, wird wieder geschehen. ...  
Es gibt nichts Neues unter der Sonne.“ (Salomon)***

Mit seinem Buch *Megatrends* landete John Naisbitt einen Welterfolg, denn es gelang ihm mit erstaunlicher Präzision Vorhersagen über den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Wandel anzustellen. Das war vor 25 Jahren und erst heute lassen sich diese Prognosen als Leitbilder des Wandels in zahlreichen Unternehmensphilosophien wiederentdecken. Grund genug, sein neues Buch *Mind Set* schon früher auf seine Brauchbarkeit für die zukünftige Ausrichtung von Unternehmen unter die Lupe zu nehmen.

Diesmal geht es John Naisbitt weniger um inhaltliche Aussagen, er fokussiert vielmehr die Denkmuster (mind sets), die unser Handeln auch in Zukunft bestimmen werden, und gerade das macht die Sache in zweierlei Hinsicht interessant. Während er seine *Megatrends* noch aus einer rein US-amerikanischen Warte heraus formuliert hatte, die nur begrenzt auf hiesige Verhältnisse übertragbar ist („Old Europe“ zit. nach Georg W. Bush), so sind die *Mind Sets* aus einer für den Autor gänzlich neuen Position formuliert. Seit dem Jahr 2000 lebt und arbeitet Naisbitt in Wien, nachdem er 1994 dort die damalige Verlegerin seiner Bücher für den deutschsprachigen Raum kennen und lieben gelernt hatte und sie bald darauf geheiratet hat. Es ist ihm also eine intensive inhaltliche und wertebegozogene Debatte im Zuge seiner Arbeit an den Denkmustern zu unterstellen, die seine amerikanischen Perspektiven mindestens unterwandert, wenn nicht sogar aufgelöst hat. Das klingt lesenswert.

## Zu Struktur und Inhalt

Es sind elf Mind Sets, die uns John Naisbitt hier präsentiert und die, das verspricht der Klappentext, jeder von uns anwenden kann. So hoffnungsfroh und gestärkt können wir es uns hier erlauben, nur diejenigen Denkmuster näher zu beleuchten, die für organisationalen Wandel und persönliche Veränderungsvorhaben auf den ersten Blick erkennbar relevant sind.

- 1. Während vieles sich verändert, bleibt das meiste bestehen.*  
Ähnlich formulieren es sicher viele, die – von Change Agents und Kulturwandelprogrammen enttäuscht – feststellen, dass das meiste doch in festen Bahnen verläuft. Die Mahnung dahinter lautet: *Was wir tun, hat sich kaum verändert und wird es auch in Zukunft nicht tun. Allein wie wir es tun unterliegt dem Wandel. Dies ist von größter Bedeutung für alle weiteren Denkmuster. Denn fundamentalen Wandel wird es nicht geben. Fazit: Es gibt mehr Orientierung als wir wahrnehmen, wenn wir hinter die attraktivitätsheischenden Ausschmückungen der Trends und Moden blicken.*
- 2. Die Zukunft ist Teil der Gegenwart.*  
Mit dieser These unterstreicht Naisbitt die Annahme, dass Kommen-des schon jetzt sichtbar vor uns liegt, wir es aber nicht sehen können, weil wir es in der Zukunft (besser: in den Versuchen, sie zu prognostizieren) zu finden versuchen. Noch ein Fazit: Unternehmen, die ihr Heil in der Zukunft suchen, entwerten das, was ihre Mitarbeiter gegenwärtig leisten.
- 4. Nutzen Sie die Kraft, die darin liegt, nicht Recht haben zu müssen.*  
Dahinter steckt die Annahme, dass zu oft Rechthaberei über das Richtige gesiegt hat. Fazit: Wenn Sie der Meinung sind, das Richtige zu tun, dann tun Sie es. Aber unterlassen Sie es, andere bekehren zu wollen. Was uns einen Sprung zu 9 erlaubt: *Resultate erzielen Sie nicht, indem Sie Probleme lösen, sondern indem Sie Chancen nutzen.*

Um es kurz zu machen: John Naisbitts Erkenntnisse sind eigentlich nichts Neues, sie sind nicht revolutionär und auch nicht frei von der amerikanischen „Du-schaffst-es“-Mentalität. Aber er fasst zusammen, was sonst nur verstreut an theoretischem und praktischem Wissen vorhanden ist und immer nur dann über Beratung in die Unternehmen Einzug findet,

wenn die gewählten Zugänge systemisch und konstruktivistisch angelegt sind.

### **Zusammengefasst**

Es sind also nicht die Informationen an sich, die wir sammeln, zusammenfügen und speichern, um uns ein Bild von zukünftigen Entwicklungen zu machen, sondern deren Bewertung und Einordnung in bestimmten Denkmustern. Naisbitts Anliegen ist es, dass wir unsere Muster erkennen und als veränderbar ansehen. *Mind Set* bietet dafür eine gute Orientierung. Doch das wusste bereits der angloamerikanische Biologe und Anthropologe Gregory Bateson, der uns dazu aufforderte, die Muster zu verändern und nicht die Menschen. Womit aber wiederum John Naisbitt bestätigt ist: *Während vieles sich verändert, bleibt das meiste bestehen.*

A.T.



Kalb, Ruth

## Organisationsaufstellungen – eine Ressource der lernenden Organisation.

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 93 Seiten, € 16,95,  
ISBN 978-3-89670-386-6, [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

### „*Wie im Himmel!*“

Die Grundfrage, die durch dieses Buch führt, ist eine spannende und aktuelle: Können Organisationsaufstellungen einen Beitrag dazu leisten, dass Lernen in Organisationen schneller, leichter oder besser gelingt? Die ganz praktischen Einsatzmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen für die lernende Organisation zu prüfen, ist die Absicht, die Ruth Kalb mit ihrem Forschungsprojekt verfolgt hat. Dabei lag es auf der Hand, mit Praktikern über deren Erfahrungen mit der Methode zu sprechen und ihre Erkenntnisse miteinander in Verbindung zu bringen. Ausgangsbasis für die Arbeit war die Faszination an der Aufstellungsarbeit – und jene an einem ganz besonderen Film: „Wie im Himmel“ von Kay Pollak. Mit Hilfe dieser Analogie gelingt der Autorin der Einstieg in die Lektüre und die „Übersetzung“ von Peter Senges Idee der fünf Disziplinen in die Welt derjenigen, die keine Zeit/Lust/Laune oder Möglichkeit haben, seine 550 Seiten (ohne Fieldbook) im Original zu verarbeiten.

### Zu Struktur und Inhalt

Die Arbeit ist in der Abteilung „Systemische Forschung“ des Carl-Auer Verlages erschienen. Diese Rubrik deutet bereits darauf hin: Hintergrund der Arbeit ist ein **Forschungsprojekt**, das die Autorin im Rahmen ihrer Diplomarbeit durchführte. Kompakt und übersichtlich gliedert sich das 93 Seiten Büchlein in fünf Teile: **Einstieg und Erläuterung der Methode** dienen der Hinführung zum Thema an sich. Für den stark praktischen Anspruch der Arbeit spricht auch die Vorgehensweise: **Zwölf qualitative Interviews** bilden die Grundlage für den Erkenntnisgewinn der Arbeit – und machen das Werk gleichzeitig zu einem lebendigen und eindrucksvollen Einblick in die Umgangsformen von Führungskräften im Wirtschafts- und Non-Profit-Kontext mit Organisationsaufstellungen.

Die Hypothese, die Ruth Kalb mit ihrer Arbeit verfolgt ist, dass **Aufstellungen einen Beitrag zur lernenden Organisation** leisten können. Als Grundmodell der Lernenden Organisation diente ihr dabei das Konstrukt von Peter Senge, welches er in seinem Klassiker „Die fünfte Disziplin“ beschrieben hat. Sehr kurz und dennoch knackig gelingt ihr die Darstellung dieser fünf Disziplinen im dritten Kapitel, in dem diese auf den wundervollen Film „Wie im Himmel“ von Kay Pollak umgemünzt werden. Diese Übersetzungsleistung ist sehr hilfreich, nicht nur um Senge besser (und schneller) zu verstehen, sondern auch um das mentale Modell der Autorin von Senges Disziplinen ein wenig besser kennen zu lernen. Eine ähnliche Faszination wie der Film auf die Autorin ausübte, ging für diese auch von der Aufstellungsarbeit aus, die sie ihren Bann zog.

Im vierten Kapitel werden **Organisationsaufstellungen** beschrieben und ihre Wirkungsweise dargestellt. Wer auf der Suche nach einer kurzen, aber nichts abkürzenden Darstellung von Organisationsaufstellungen ist, ist hier genau an der richtigen Stelle: Sämtliche relevanten Informationen sind auf 17 Seiten kompakt und übersichtlich enthalten. Sie stammen aus den Quellen der maßgeblichen Gestalter und Formgeber der Methode. Bis hierher hat die Arbeit „Diplomarbeitscharakter auf höchstem Niveau“: Wesentliche theoretische Grundlagen werden fein säuberlich zusammengetragen und in übersichtlicher Form wiedergegeben. Dennoch wirkt dieser „Theorie-Teil“ weder ermüdend noch wiederholend. Vielmehr gewinnt man den Eindruck, dass sich jemand intensiv mit der Basisliteratur auseinandergesetzt hat und diese für die Leserschaft im Kern getroffen aufbereitet hat.

Und trotzdem: So richtig spannend – weil neu – wird es im folgenden Kapitel 5! Es ist überschrieben mit dem Titel: „**Organisationsaufstellungen für die lernende Organisation**“ und beinhaltet das, was die eigentliche Forschungsleistung der Autorin ausmacht: Aus den zwölf Interviews werden konsequent all jene Aussagen zusammengetragen, die Hinweise auf die Relevanz der Aufstellungserfahrungen für die einzelnen Disziplinen enthalten. In der Arbeit selbst wirkt sich das derart aus, dass in fünf Unterkapiteln die jeweils zentralen Aussagen aus den Interviews zusammengetragen und fast im O-Ton wiedergegeben werden. Dies hat einerseits die Wirkung von „work in process“ im Sinne der inhaltlichen Verdichtung der Transkripte, andererseits macht es auch die Lebendigkeit der Arbeit aus: Derart wird ein echter Blick hinter die Kulissen und Gedankenwelt derjenigen ermöglicht, die Aufstellungsarbeit in die Organisationen einführen. Mit welchem Hintergrund gehen sie diesen Schritt? Wie wirken



die Informationen aus den Aufstellungen in den Organisationen? Welche Zweifel hegen sie (dennoch)? Die **Qualifikationen der Aufstellungsleiter**, **Transfermöglichkeiten** der Methode sowie **Grenzen & Risiken** sind weiterführende Fragen aus den Interviews, die über die fünf Disziplinen hinausgehen – und dennoch wertvolle Informationen zu Tage bringen.

Der **gewonnene Erkenntnisgewinn** – inwieweit Organisationsaufstellungen in jeder einzelnen Disziplin der lernenden Organisation einen wesentlichen Beitrag leisten können – wird im abschließenden Kapitel 6 „geschlussfolgert“. Der durchgängige Tenor lautet: Ja! Uupps: Hab ich jetzt zuviel verraten? Ist Ihr mentales Modell ein anderes?

### **Zusammengefasst**

Kurz, prägnant, viel Senge, viel Aufstellungswissen, viele Namen (jene der Interviewpartner, die vor allem in Kapitel 5 laufend aufgeführt werden), der Charakter einer Forschungsarbeit bleibt bis zum Schluss bestehen. Dennoch: viel Praktisches, viele Ideen, viel Überzeugtheit von einer guten Wirkung der Aufstellungsarbeit für Organisationen. Für alle, die einen Blick hinter die Kulissen derjenigen werfen wollen, die sich schon rüber getraut haben ... und auch sehr geeignet für die „faulen Leser unter uns“ ... die „quick & gar nicht dirty“ einen Ein- und Überblick über Senge und die Aufstellungsarbeit haben wollen! Wie im Himmel ...

B.G.



Wirth, Judith C.

## **Sozialkompetenzen gezielt fördern**

### **Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Führungskräfte**

Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2007, 180 Seiten, € 39,80,  
ISBN 978-3-280-05223-5, [www.ofv.ch](http://www.ofv.ch)

***„Behandle die Leute so, als wären sie das, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen, das zu werden, was sie fähig sind zu sein.“***

So zitiert die Autorin Judith C. Wirth, Coach, Beraterin und Trainerin J. W. Goethe (S. 102) – und macht damit deutlich, dass es neben dem, was sie in ihrem Buch „Schritt-für-Schritt“ an Instrumenten und Hilfsmitteln anbietet, insbesondere um die eigene Haltung geht. „Die Haltung, mit der Sie Ihren Mitarbeitern begegnen, ist die wichtigste Zutat im Menü: Sie prägt die Anwendung der in diesem Buch vorgestellten Instrumente“ (S. 101). Die Autorin nennt den damit verbundenen Ansatz „Leadership by Appreciation“ (S. 101 f.). Persönliche Wertschätzung macht jedes der vorgestellten Instrumente „von einem rein mechanistischen Werkzeug zu einem wertvollen Ansatz“ (S. 102).

Dies unterscheidet das vorgelegte Buch zum Thema „Sozialkompetenzen gezielt fördern“ in angenehmer Weise von der reichlich vorhandenen Ratgeberliteratur zur universellen begrifflichen Stopfgang „Sozialkompetenz“. Es macht das Buch wertvoll – auch deshalb, weil es beim Lesen so wirkt, als sei es mit Blick auf Zielgruppe und Leserinnen in einer **wertschätzenden Grundhaltung geschrieben** worden. Insofern macht auch jenes, was bezüglich des arg strapazierten Sozialkompetenzbegriffs schrittweise konkretisiert wird, in diesem Buch wertvolle Unterschiede. Diese werden deutlich in den Differenzierungen, in den Konkretisierungen und in den vielen Beispielen.

## Zu Struktur und Inhalt

Nach einer Einführung, in der geklärt wird, worum es geht („praktische Anleitungen, die Sie sofort anwenden können“) und worum es nicht geht („wissenschaftliche Genauigkeit und ausführliche Theorien“), folgen **„kritische Überlegungen vor dem Start“**. Diese wirken insofern hilfreich und klärend, weil sie anfangs bereits deutlich machen, wie und welche „Veränderung“ möglich ist (und welche nicht) und was auch Grenzen markiert, wenn es um Ambitionen geht, Sozialkompetenzen zu fördern.

Anfangs des dritten Kapitels stellt Judith C. Wirth das **Grundmodell** vor, anhand dessen sie in der Folge immer wieder „Schritt-für-Schritt“ Struktur in die angebotenen Verfahren bringt: READI. Diese Bezeichnung steht für

- **RE**solve: Sich entschließen, sich entscheiden, Bereitschaft für die Veränderung zeigen und Entschlossenheit, sie anzupacken – die Startphase des Veränderungsprozesses.
- **AD**just: Die Verhaltensänderung vornehmen, Verhalten anpassen, ändern – der laufende Veränderungsprozess.
- **Implement**: Die veränderten Verhaltensweisen im Arbeitsalltag anwenden, Integration ins Verhalten – die Schlussphase des Veränderungsprozesses (S. 26).

Was folgt, folgt dieser Systematik: Voraussetzungen, Schritte zum Ablauf des Gesprächs und für weitere Schritte. Das **Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter** steht immer wieder im Zentrum der Angebote – und hier hat das Buch viel zu bieten. Kein Wunder, taucht doch im Kapitel 4 „nützliche Ansätze und Instrumente“ das Gespräch an sich als Instrument wieder auf. Hier liegen viele **Highlights des Buches zum Thema Gesprächsführung**, die von den Überschriften her bekannt, im Text dann anregend, konkret und hilfreich daherkommen.

Das fünfte Kapitel ist dem **Fokus Führung** gewidmet, setzt beim „Ich“ der Führungskraft an und setzt in der Beziehungsgestaltung auf „Wertschätzung“. Auch hier arbeitet die Autorin mit dem READI-Modell und bezieht es auf die **Verbesserung der Führungskompetenz**, die **Förderung von Sozialkompetenzen im Team** und großflächige **Veränderungen im Unternehmen in Change-Prozessen**. Die Frage, was Menschen bewegt richtet den Blick auf die **Bedeutung von Emotionen** im Hinblick auf wirkungsvolle Führung.

Kapitel 6 bietet unter der Überschrift „Verhaltensanleitungen“ konkrete **Beispiele zu einigen Kriterien für „Sozialkompetenz“**, die ihrerseits im **Anhang als Checklisten** angeboten werden. Diese wirken pragmatisch und anregend, selbst in diesen notwendigen Konkretisierungsschritt einzusteigen. Im Kapitel 7 finden sich einige anregende **Gesprächssituationen**, die anschaulich verdeutlichen, wie anspruchsvolle Gespräche im Führungsaltag verlaufen können.

### **Zusammengefasst**

Wer kennt sie nicht, die hilflosen Klagen oder Appelle zur „fehlenden Sozialkompetenz“ oder „Teamfähigkeit“. Manchmal scheint es, als sei dies hinreichend attraktiv, um sich gegenseitig zu bedauern angesichts der Unmöglichkeit, etwas zu ändern und sich resigniert abzuwenden. Für all jene hingegen, die an etwas anderem interessiert sind, bietet das Buch von Judith C. Wirth viele **nützliche, brauchbare und unmittelbar anwendbare Hilfsmittel**. Ob diese im Sinne der gezielten Förderung von Sozialkompetenzen wirken, bleibt abhängig von der eigenen Haltung – zu sich selbst, dem Gegenüber und zum Thema. Auch um eben hierüber nachzudenken, bietet das vorgelegte Werk viele Anregungen. Und ist dabei im besten Sinne „lösungsorientiert“.

F.M.O.



Böhmer, Annegret/Klappenbach, Doris

## **Mit Humor und Eleganz** Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen

Junfermann Verlag, Paderborn 2007, 235 Seiten, € 22,00,  
ISBN 978-3-87387-659-0, [www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)

### ***„Dem eigenen Affen in uns mit Humor und Freundlichkeit begegnen“***

Angesprochen vom Titel (und dem Titelbild, das eine muntere Pinguinkolonie zeigt!) ist mir dieses Buch für eine Besprechung aufgefallen. „Mit Humor und Eleganz“ – ein Fachbuch aus der Reihe „Beratungsformate“ des Junfermann Verlags. Der Buchtitel verspricht ein Beratungsbuch der anderen Art – etwas lustvoll zu Lesendes, etwas Elegantes anzuschauen. Beide Versprechungen können so nicht gehalten werden. Vielmehr steht der Titel für die innere Haltung im Umgang mit sich auftuenden Widersprüchen zwischen Organisationen und Institutionen. „Ziel ist es, eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit zum Teil unlösbaren Gegensätzen zu vermitteln, die es dann ermöglicht, die Situation zufrieden mit sich selbst und anderen zu bewältigen“ (Klappentext). Wie gehen die beiden Autorinnen dieses Vorhaben an?

### **Zu Struktur und Inhalt**

Um diesem grundsätzlichen Anspruch der „Vermittlung zwischen Gegensätzen mit Leichtigkeit“ gerecht werden zu können, bedarf es eines weiten Ausholens und Wühlens in der Definitionskiste von Coaching und Supervision. Das Inhaltsverzeichnis vermittelt ein Sammelsurium an Begriffen, die – ganz unelegant – in einer Unmenge von Gliederungspunkten auf sechs(!) Seiten dargestellt werden. Nach dieser überbordenden Strukturierung tut der in Worte gefasste Überblick in der Einleitung gut, denn „eigentlich“ gliedert sich das Buch in vier grundlegende Teile: „Zunächst informieren wir über unsere **anthropologische Grundhaltung** und die **Geschichte von professioneller Kommunikation**.“

Im zweiten Buchteil wird ein **Überblick über die Beratungsformen Supervision und Coaching** gegeben“ (S 12). Auf gut 70 Seiten werden so ziemlich alle möglichen Begriffe und Tools aus dem weiten Fundus der Supervisions- und Coaching-Welt dargestellt. Angefangen mit den klassischen Fragen der Abgrenzung und Überschneidungen zwischen den „Fächern“, über Rollenverständnis, Auftrag, Ziele, Beratungsanlässe bis hin zu den dahinter liegenden psychologischen Konzepten von Supervision und Coaching. An der Stelle begegnet einem vieles: Pacing und Leading, Konstruktivismus, Genogramm, Aufstellungen, Life-Work-Balance, und anderes mehr. Meist nur in kurzen, knappen, dafür aber knackig ausformulierten Kurzbeschreibungen werden die Grundlagen und das Handwerkszeug der Branche dargestellt.

Besonders stolz sind die beiden Autorinnen auf die didaktisch gelungene theorienintegrierende **Aufteilung in die vier Beratungsanlässe Lebensgeschichte, System, Konflikt und Ziel**. Diese grundlegende Systematik hilft, das aus der Psychologie und den Sozialwissenschaften stammende Handwerkszeug für die berufliche Beratung zu systematisieren. Dahinter steckt die Überlegung, dass all diese Themen Menschen immer wieder in irgendeiner Weise vermischt beschäftigen. Eine nicht allzu künstlich angelegte Abgrenzung kann Sinn machen, eine große Menge an wichtigen Informationen zu erhalten.

Teil 3 bietet einen **Überblick über die betriebswirtschaftliche, kultur- anthropologische und soziale Sicht auf Organisationen und Institutionen**. Vor allem aber soll der Unterschied zwischen den beiden erkennbar werden. An der Stelle wird die eigentliche Zielgruppe dieses Buches spürbar: Die beiden Autorinnen bewegen sich v.a. im **Kontext der Institution der Evangelischen Kirche**. Ihre Intention ist es, eine angemessene **Koppelung zwischen Spiritualität und Professionalität** durch Beratungsangebote zu ermöglichen. Diese Beratungsangebote sollen sowohl sinnstiftende Arbeit als auch ergebnisorientiertes Handeln unterstützen und eine Kombination aus beidem im Blick haben.

Insbesondere in Institutionen, die sich sehr sinnstiftenden Fragen verschrieben haben, leidet gern die Professionalität. Der Idealismus treibt zu Taten an, die betriebswirtschaftlich nicht sinnvoll sind. Umgekehrt sind Organisationen, die sich rein auf dem Boden der Wirtschaftlichkeit bewegen, oftmals wertemäßig ausgehöhlt und machen sich auf den mühevollen Weg der Sinnsuche. Beratung ist das Programm der Koppelung: „Beratungsangebote haben hier die Möglichkeit, ziel- und ergebnisorien-

tiertem Handeln und gleichzeitig persönliche Zufriedenheit und Gesundheit zu unterstützen“ (S. 20).

Auch dieser dritte Teil ist wiederum eine breit angelegte Sammlung von Begriffen und Werkzeugen, diesmal jedoch aus der Welt des Managements und der Organisationslehre. Alle möglichen Themen tauchen in Steckbriefform auf (mehr als ein Auftauchen ist es nicht) und werden in aller Kürze – und einigen Strukturen – dargestellt.

Ein **tiefere Eingehen auf die Institution der Evangelischen Kirche** ist der Inhalt von Teil 4 des Buches, in dem die Anwendung des dargestellten Handwerkszeuges am Beispiel sichtbar gemacht wird. Dieser Abschnitt ist der ausführlichste – er nimmt knapp die Hälfte des gesamten Werkes ein. Auch die inhaltliche Gewichtung wird durch die Wiederholung des Buchtitels spürbar. Hier beginnen die Pinguine vom Titelblatt – endlich – lebendig zu werden. Fallbeispiele, Transfergedanken und nachvollziehbare Analysen aus dieser speziellen Institution vermitteln das Spektrum der Möglichkeiten, das Beratung abdecken kann und soll. ... Und auch, wie dies eben mit Leichtigkeit und einer gesunden Portion Humor gelingen kann.

### Zusammengefasst

Ganz – so muss ich zugeben – bin ich nicht dahintergekommen, welchen „Zusatznutzen“ dieses Buch in einer bereits schon gut angefüllten Bibliothek von Beratungsbüchern stiften soll. In einer noch kleinen, unsortierten Sammlung kann es sein, dass es als Überblickswerk mit „Nachschlagcharakter“ gut passen könnte. Aber auch dafür ist es eigentlich ein zu breit angelegtes Unterfangen geworden: Zu viele Themen aus Psychologie, Beratung, Sozialwissenschaften, Organisationstheorie und anderen verwandten Disziplinen werden angerissen, ohne dabei jedoch tief genug zu gehen, um echte Ableitungen für die eigene Praxis machen zu können. Was bleibt ist ein bestimmt spannend zu lesendes Werk für all jene, die sich mit der Beratung von kirchlichen Institutionen beschäftigen und mehr Einblick in deren Gedankenwelt erlangen wollen. Diesen Zugang ermöglicht das Buch bestimmt.

Ach ja – und was hat es mit den Affen auf sich? Jeder trägt seinen Affen in sich – wir und unsere Mitmenschen. Diesen bekämpfen zu wollen, ist ein zum Scheitern verurteiltes Unterfangen. Wenn es uns aber gelingt, ihnen mit **Humor und Freundlichkeit** zu begegnen, kann das helfen, so manches Ziel doch noch zu erreichen.

B.G.



Berndt, Christian/Bingel Claudia/Bittner, Brigitte

## **Tools im Problemlösungs- prozess**

### **Leitfaden und Toolbox für Moderatoren**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2007,

312 Seiten, € 49,90,

ISBN 978-3-936075-62-5, [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

#### **„KULTig!“**

„Tolle Lösung, sie passt aber nicht zu unserem Problem!“ Immer häufiger sehen sich Mitarbeiter in Unternehmen mit Situationen wie dieser konfrontiert. Es scheint, als sei es für Führungsverantwortliche kaum mehr möglich herauszufinden, wo eigentlich die Ursachen ihrer Probleme liegen. Und manchmal ist es wohl nicht einmal mehr klar, was eigentlich das Problem ist. Virtualität und Internationalisierung der Unternehmen tragen zwar nicht automatisch dazu bei, dass die Probleme mehr werden, wohl aber dazu, dass es immer komplizierter wird, sie zu lösen. Dennoch steigt die Erwartung Probleme schnell in den Griff zu bekommen, um wieder produktiv und arbeitsfähig zu werden.

Führungskräfte, Berater und Moderatoren stehen angesichts dieses Dilemmas unter großem ökonomischem und zeitlichem Erwartungsdruck. Ihr Wunsch nach Rezepten erscheint daher verständlich und wird ja auch in unzähligen Seminaren und innerhalb der einschlägigen Fachliteratur gerne bedient. Wozu dann noch ein Buch, das uns einmal mehr einen Werkzeugkoffer mit Tools und Tipps verspricht? Weil es hier eben nicht *nur* Werkzeuge gibt, sondern auch die Reflexion von Gruppenprozessen. Und das ist umso nützlicher, als Moderationsrunden und Meetings eben nicht nur auf der Sachebene stattfinden, wo es um die inhaltliche Lösung des Problems geht, sondern immer auch auf der Ebene der Beziehungen, wo Emotionen eine große Rolle für den Prozess spielen. Wenn Moderatoren also die Prozesse auf allen Ebenen gestalten können, wirkt sich das sicher nicht nur positiv auf das Ergebnis aus, sondern auch auf die Qualität der zukünftigen Zusammenarbeit.



## Zu Struktur und Inhalt

Ziel der Autoren ist es, den Lesern **Unterstützung für Problemlöseprozesse** anzubieten – und dies möglichst **praxisorientiert**, so das Bekenntnis der Autoren. Alle drei verfügen über langjährige Beratungspraxis und möchten sich mit ihrem Buch an Moderatoren, Trainer und Berater, aber auch an Team- und Projektleiter sowie ganz grundsätzlich an Führungskräfte und Prozessverantwortliche wenden.

Die *Tools im Problemlöseprozess* sind in drei große Abschnitte aufgeteilt: Im ersten Abschnitt wird die Vorgehensweise und das zugrundegelegte **Modell** erläutert, im zweiten Abschnitt werden dann die **Tools** im Einzelnen vorgestellt und schließlich widmen die Autoren noch einen letzten Abschnitt der Moderationspraxis, d.h. dem Erkennen und der Steuerung von **Gruppendynamiken**.

Aber der Reihe nach: Zunächst erfolgt die Beschreibung des so genannten KULT-Problemlösungsprozesses. Nichts Okultes, mehr eine Anlehnung an den SixSigma-Prozess, jedoch mit dem Unterschied, dass es hier nicht um ein Null-Fehler-Prinzip, sondern eben um Problemlösung geht. KULT steht hier für die Phasen **K**lärung, **U**rsachen, **L**ösung und **T**ransfer. Jede Phase wird auch gleich mit Alltagsbeispielen veranschaulicht und ist mit ergänzenden Hinweisen versehen, welches Tool am besten für die Bearbeitung des jeweiligen Schrittes geeignet ist. Sehr schön und anschaulich ist an dieser Stelle auch, dass die Autoren hier mit vielen Schaubildern arbeiten, die es leicht machen sich vorzustellen, wie man als Moderator in der praktischen Umsetzung die einzelnen Schritte visualisieren und entwickeln kann.

Im nächsten Abschnitt erfolgt dann die Beschreibung der **27 Tools**. Hier trifft man einige „alte Bekannte“, aber es sind auch ein paar wirklich neue mit dabei. Wie dem auch sei, wichtig ist hier, dass alle Tools **praxistauglich aufbereitet** sind, wieder mit zahlreichen **Visualisierungen** in Form von Bildern, Graphiken und Tabellen sowie **Erläuterungen** zum Einsatz in der jeweiligen Phase des Lösungsprozesses. Ergänzt werden die Beschreibungen durch den Hinweis, was denn eigentlich erreicht sein muss, um von dieser Stelle aus weiterzugehen. Dies erscheint besonders wertvoll, damit die Teilnehmer nicht den Eindruck gewinnen, der Moderator spule lediglich mechanisch sein Programm ab.

Den Abschluss macht ein Kapitel, das sonst gerne auch einmal vergessen wird. Immer wieder wird uns mit Büchern wie diesen vorgemacht, der Einsatz der richtigen Methoden führe automatisch zum Ziel. Doch die

Praxis belehrt uns eines Besseren. Sich also allein auf das Handwerkszeug zu verlassen erscheint blauäugig. Kenntnisse über die Prozesse in Gruppen sind daher hilfreich, um zu verstehen, was sich so alles tut und warum manche Dinge klappen bzw. so gar nicht klappen wollen, obwohl man doch vermeintlich alles richtig gemacht hat.

Vermutlich werden die kurzen Streifzüge durch **Watzlawicks Axiome der Kommunikation** und durch die **Themenzentrierte Interaktion** nicht helfen können, alle Klippen menschlicher Kommunikation zu umschiffen, die von den Autoren angebotenen Interventionen zur Steuerung von Gruppenprozessen sind aber in jedem Fall dazu geeignet, all diejenigen die notwendige Grundsensibilität zu verpassen, für die aktives Zuhören, Feedback und Meta-Kommunikation bislang „Böhmische Dörfer“ waren.

Und für Einsteiger ins Thema Moderation gibt es auch noch einen ausführlichen und anschaulich beschriebenen Ablauf eines gesamten KULT-Meetings.

### **Zusammengefasst**

Hier finden alle etwas, die Interesse daran haben, erstmals selbst Problemlöseprozesse anzuleiten oder ihre bisherige Moderationspraxis durch neue Methoden oder neue Formen der Visualisierung aufzupeppen. Auch diejenigen, die zukünftig ihre Mitarbeiter bzw. Teilnehmer anzuleiten möchten, Prozesse dieser Art selbst zu leiten, werden in diesem Buch sicher fündig werden.

Insgesamt ist das Buch äußerst ansprechend durch die vielen Visualisierungen und Übersichten. Es macht es dem Leser leicht sich vorzustellen, wie die jeweilige Phase in der Praxis aussehen soll und worauf es genau ankommt, um weiterzumachen. Darin unterscheidet es sich von vielen anderen Büchern: Es ist nicht eine bloße Aneinanderreihung von Methoden.

A.T.



Geißlinger, Hans/Raab, Stefan

## **Strategische Inszenierung Story Dealing für Marketing und Management**

Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, 176 Seiten, € 29,95,  
ISBN 978-3-89670-603-4, [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

### **„Leidenschaft gebärt den Willen ...“: Inszenierungen zwischen Möglichkeits- und Wirklichkeitssinn**

Die pädagogische Story vom Erfahrungslernen, die über viele Generationen hinweg weitererzählt und -entwickelt wurde, setzt sich seit einiger Zeit immer mehr in der Konstruktion pädagogischer Wirklichkeiten durch. Was in Standard-Settings in aktiven, lebendigen und methodische variantenreichen Gestaltungsmöglichkeiten Ausdruck findet, wird beim Story Dealing quasi radikalisiert umgesetzt. „Überfälle auf die Wirklichkeit“ nannte das, was da geschieht, Ende der 90er Jahre Hans Geißlinger, neben Stefan Raab einer der Autoren des hier besprochenen Buches. Dem, was da geschieht, liegt viel konstruktivistische Theorie und neurobiologische Erkenntnis zu Grunde – kurz: die Welt ist Konstruktion von Beobachtern, die mit unterschiedlichen Unterscheidungen operieren und diese Beobachtungen, Deutungen und Konstruktionen der Welt sind im Wesentlichen nicht kognitiv, sondern emotional geerdet. Statt wie im vorhergehenden Satz zu versuchen, die möglichen Lernprozesse sprachlich und damit rein kognitiv zu fassen – und damit, was nicht nur der Satz beweist, alles dafür zu tun, dass *nicht* gelernt wird – versuchen strategische Inszenierungen, **Lernen als lebendigen und aktiven Prozess des Herstellens und Erschaffens von neuen Wirklichkeiten** zu verstehen und zu gestalten. Dazu wird ein zum **Handeln anregender, verfremdeter, irritierender und im gewissen Maße riskanter Rahmen** geschaffen und es geschieht ... Aber was geschieht da?

Es werden zum Beispiel „Internationale Meisterschaften im Argentinean-Mexican Hare Hunting“ in Baden Baden durchgeführt (S. 31 ff.) oder es wird ein „Überfall auf die nationale Depression“ im Rahmen eines Beraterkongresses geplant (S. 70 ff.). Es wird alles menschenmögliche gejagt, besonders alle möglichen Wirklichkeiten!

Was da geschieht, ist weit davon entfernt, bloßer Klamauk oder Jux zu sein, könnte indes damit verwechselt werden, aber das illustre Treiben hat natürlich Methode. Davon handelt dieses Buch. Wirklich!

### **Zu Struktur und Inhalt**

Ausgangspunkt dessen, was strategische Inszenierungen ansteuern, ist die **Fähigkeit des Menschen zur Einbildung**. Davon handelt das erste Kapitel: Es geht um das Berührende, Ergreifende und Bewegende, um Magie, Mathematik, Magier, Bannkräfte, um Denkbares und Machbares. Derart gespannt auf das, was das denn nun „wirklich“ bedeuten kann für Lernprozesse, bekommen Leserin und Leser von den beiden Autoren – geschickte Inszenierer, das sei gesagt – fünf „Expeditionen in die Vorstellungskraft“ des Story Dealing angeboten. Mit Story Dealing bezeichnen sie „den Prozess der Entwicklung bis zur Realisierung einer Geschichte“ (S. 10).

In den **fünf Projektberichten** werden Menschen in zum Teil unglaubliche Geschichten verwickelt und reagieren auf derart neu gestaltete Wirklichkeiten mit alternativen Handlungen. Das ist kaum zu glauben, aber offenbar fördern solche unglaublichen Grenzüberschreitungen in die „Wirklichkeitsprobe“ hinein auch Fähigkeiten, bei der tatsächlichen Auf-führung Wirklichkeiten anders, anregender und für Personen, Kommunikationen und Organisationen wirkungsvoller zu gestalten. Kaum haben Urologen in der Mitte ihrer Stadt einen „Urolisken“ errichtet („Was um Himmels willen ist ein Urolisk?“, S. 89 ff.), schon entsteht eine einzigartige Männergesundheitskampagne.

Das Kapitel schließt nach diesen fünf Ausflügen in die Erfindung anderer Wirklichkeiten und in diejenigen Lernprozesse, die das ermöglicht, mit Stimmen zur Frage „Was war, was ist, was bleibt?“ Das sind tendenziell sehr optimistische Stimmen, die einen Rest Skepsis bezüglich der Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen hinterlassen. Was ist, wenn die „alten Wirklichkeiten“, die nach den starken Interventionen jetzt ja auch alt aussehen, aufrüsten und sich neu inszenieren und positionieren gegenüber diesem „Schabernack“?

Dessen „Magie und Methodik“ wird im folgenden dritten Kapitel aufgerollt: Es geht – natürlich! – um das **Imaginäre und seine Koordinaten**, die sich aus den **Leitdifferenzen zwischen Imagination und Realität sowie zwischen Subjekt und Objekt** konstruieren lassen. Dann geht's um die „Tools“, **Inszenierung, Ereignis und Geschichte**, um das

erfahrungsorientierte Grundkonzept des „Story Dealing“ mit den **vier Grundregeln**: Handlungsorientierung statt Sprachspiele, Verfremdung statt Beibehaltung des Kontextes, Irritation statt Routine und Risiko statt Kontrolle. Daran orientiert lassen sich Situationen konstruieren, die emotional anregend sind und die Entwicklung von personenbezogenen und sozialen Kompetenzen ermöglichen. Wie das strategisch inszeniert und damit wahrscheinlich gemacht werden kann, folgt im Abschnitt über „Ordnung und Wirklichkeit“. Das ist alles andere als Schabernack!

Das abschließende vierte Kapitel lädt zu einer wunderbaren **Zeitreise** ein und entführt Leserin und Leser zurück in die Kindheit, „dort wo Wünsche noch geholfen haben“, ins Grenzland zwischen Magie und Realität.

### Zusammengefasst

„Feuer entfacht man nicht dadurch, dass man das Wort auf ein Papier schreibt und dieses Papier neben einen Haufen legt“ (S. 114). Wie es *wirklich* gehen kann, das Feuer von Selbstentwicklung und Lernen durch strategische Inszenierungen zu entfachen, das zeigen Hans Geißlinger und Stefan Raab auf eindrucksvolle, systematische und anregend-unterhaltsame Weise. Dass sie dabei auch den einen oder anderen Überfall auf die Leserinnen und Leser machen, macht das Buch – folgt man ihrer Theorie oder der Befindlichkeit des Rezensenten – umso wirkungsvoller. Auch wenn eine der Regeln strategischer Inszenierung das Handeln vor die Sprachspiele stellt: Die Autoren beherrschen auch letztere. Dieses empfehlenswerte Buch steht dafür!

Lassen Sie sich überfallen!

F.M.O.





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](http://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.

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.

Abschließend bekommt er/sie 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.



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 Verän-

derungsgeschwindigkeit 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 nach 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.



Nagel, Reinhard

## Lust auf Strategie

### Workbook zur systemischen Strategieentwicklung

Klett-Cotta Verlag, Stuttgart 2007, 149 Seiten, € 18,00,  
ISBN 978-3-608-94462-4, [www.klett-cotta.de](http://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 Workbooks 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 betrach-

tet. 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.

### 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.







Besser, Ralf

## **Betriebsversammlungen, die etwas bewegen ... 22 innovative Praxisbeispiele**

Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2007, 269 Seiten,  
€ 44,90, ISBN 978-3-407-36450-0, [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

### **„Betriebs-Rat“**

Überraschung beim Sichten der aktuellen Neuerscheinungen. Neben den üblichen Themenbereichen der Personalentwicklungs- und Beratungsszene fällt dieser Titel auf: Ralf Besser, in der Beltz-Weiterbildungsreihe bereits mit einem erfolgreichen Buch zum Thema „Transfersicherung in Seminaren“ vertreten, hat sich an „Betriebsversammlungen“ herangewagt. Aus einer eigenen Coachingerfahrung mit Betriebsräten heraus sei dieses Buch entstanden. Insofern ist es auch primär ein **Buch für Betriebsräte** geworden. Das bedeutet, dass es einen „parteilichen Charakter“ hat (S. 13). Nichtsdestoweniger ist es auch ein Buch, das Managern und Personalentwicklern hilfreich sein kann, um die Rolle der Betriebsräte besser zu verstehen. Und nicht zuletzt ist der praktische Teil in der Lage, Anregungen für andere Großveranstaltungen als für Betriebsversammlungen zu vermitteln.

Wer sowohl mit dem betrieblichen Management wie auch mit betrieblichen InteressenvertreterInnen arbeitet, wird oft bestätigen können, dass es auf beiden Seiten verfestigte Zuschreibungen gibt, die für eine konstruktive Zusammenarbeit im Sinne der Optimierung des sozialen Systems Betrieb nicht wirklich hilfreich sind. Natürlich haben diese Zuschreibungen Abgrenzungswert und schärfen auch die jeweiligen Interessenlagen, aber angesichts von allerlei Flexibilisierungsfolgen ist die Welt in den Unternehmen heutzutage auch nicht mehr so ganz eindeutig ideologisch zu ordnen.

Insofern scheint es sinnvoll, unter Bewahrung der eigenen Identitäten, Interessen und Grundlagen Kooperationsmodelle zu entwickeln, die einerseits den betrieblichen Interessen der Gewinnoptimierung dienen und andererseits den Interessen der MitarbeiterInnen angemessen

Rechnung tragen. Angesichts des aktuell sichtbaren Theaters mit zum Teil überspielten Rollen in verschiedenen Tarifstreitereien erscheint dazu eine **Professionalisierung von Kooperationsmodellen** ein wichtiger Schritt. Auch mit diesem Fokus ist dies ein lesenswertes Buch für beide Seiten!

### Zu Struktur und Inhalt

Ralf Besser beginnt mit „Grundsätzlichem“: mit den **gesetzlichen Grundlagen**, also den Rahmenbedingungen von Betriebsversammlungen. Zudem identifiziert er aus der Erfahrung generierte **Schlüsselfaktoren erfolgreicher Betriebsversammlungen** – und zwar in einer über den gesetzlichen Auftrag hinausreichenden Perspektive: Sie können eine Kraftquelle für den Betriebsrat sein, eine Chance, auch ein emotionales Mandat zu erhalten bzw. zu erneuern oder eine Möglichkeit, die MitarbeiterInnen zu aktivieren. Sie können dem Gremium den Rücken stärken, die Akzeptanz erhöhen usw. Des Weiteren grundlegend erscheint auch die **Rollenklarheit** der verschiedenen TeilnehmerInnen der Betriebsversammlung (S. 18 f.) ebenso wie die Klarheit über die **innere Perspektive der Beteiligten** (S. 20/21). Im Anschluss wird den betriebsrätlichen LeserInnen angeraten, sich eigene Klarheit über die **Entwicklung eines Geschäftsmodells, eines Leitbild und einer Vision** zu verschaffen. Hier werden betriebliche Terminologien und Modelle genutzt, um die eigene Ausrichtung und Zielsetzung zu schärfen und die Wirksamkeit zu erhöhen. Im Anschluss widmet der Autor den **Vorder- und Hintergründen der Beziehungen und Verhaltensmuster von Betriebsräten und Arbeitgebern** ein eigenes, zentrales Kapitel. Es folgen sehr praxisnahe Ausführungen zum **Planungsprozess**, zur **Durchführung** und ein Extra-Kapitel zur **Moderation**: Tipps und Techniken.

Der Rest vom Buch – also fast 200 Seiten – steht im Zeichen von **22 innovativen Praxisbeispielen**. Diese sind nach verschiedenen Anlässen und Situationen strukturiert: So gibt es Beispiele zur **Vorstellung des Gremiums**, zur **Präsentation des Tätigkeitsberichtes** (die klassische gesetzliche Funktion), zur **intensiven Themenbearbeitung**, zur **Spiegelung der Kultur des Unternehmens** usw. Die Darstellung der Beispiele folgt einer klaren differenzierten Struktur und ist mit Beispielen und visuellen Unterstützungen sehr praxisnah aufbereitet. Besonderer Wert wird dabei der **Gestaltung der Rahmenbedingungen und des Raumes** zugemessen. Grundsätzliche Perspektive ist die angemessene

und nachhaltige **Aktivierung der Teilnehmenden**. Methodisch findet sich hier Bekanntes, neu justiert für diesen Anwendungskontext, u.a. Interview, Zeitstrahl, World Cafe, Open Space, Fishbowl, Hypothesenraum u.v.m. Das ist – nicht nur für Betriebsräte und ModeratorInnen von Betriebsversammlungen – interessant, ertragreich und nützlich zu lesen.

### **Zusammengefasst**

Ein schönes Buch zu einem wichtigen Thema im Sinne der gemeinsamen Gestaltung betrieblicher Realitäten – besonders in Zeiten der Totalrationalisierung und -ökonomisierung. Neben der Einschätzung, dass hier ein weiterer Beitrag zur Professionalisierung von InteressenvertreterInnen geleistet wird, bleibt auch ein kleiner Beigeschmack angesichts des Einsickerns betrieblicher und eindeutig ökonomisch hinterlegter Begriffe ins Vokabular der Interessenvertretungsseite.

Vielleicht ist Klarheit ja auch ohne „Geschäftsmodell“ möglich ...

F.M.O.



Brown, Juanita/Isaacs, David

## Das World Café

### Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft

Carl-Auer-Systeme Verlag GmbH, Heidelberg 2007,  
191 Seiten, € 40,-, ISBN 978-3-89670-588-4,  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

#### *„Das Beste waren die Pausen ...!“*

Diese oder ähnliche Kommentare erhält man häufig am Ende von Tagungen, Meeting-Marathons oder vergleichbaren Veranstaltungen, bei denen es um die Zukunftsgestaltung von Unternehmen oder Organisationen geht. Der Frust sitzt den TeilnehmerInnen oft tief in den Knochen, wenn sie nach mehrstündigen oder sogar tagelangen Verhandlungen das Gefühl haben, eigentlich nichts bewegt oder entschieden zu haben. Mit Ausnahme der Pausenzeiten: Hier wurden Kontakte geknüpft, Sichtweisen ausgetauscht, Neues erfahren und nur dafür hat es sich gelohnt, die Strapazen auf sich zu nehmen.

Eigentlich eine alarmierende Erkenntnis für diejenigen, die mit viel Engagement und dem festen Vorsatz etwas zu erreichen, diese Konferenzen o.Ä. vorbereitet und durchgeführt haben. Und dennoch setzt sich die Idee, das Informelle für den Unternehmenserfolg oder die Gestaltung von Organisationen nutzbar zu machen nur sehr zögerlich durch. Zu wenig kontrollierbar mag es den Verantwortlichen erscheinen, wenn man die Belegschaft zusammenholt und sie in einem groß angelegten Pausengespräch über die Zukunft der Unternehmung nachdenken lässt. Aber genau darin liegt das Potenzial: Denn **„Fangt an zu reden und macht Euch an die Arbeit“** (S. 41) lautet die Devise, die radikales Umdenken von den meisten Führungskräften verlangt. Die Radikalität liegt in der Erkenntnis, dass nur im Dialog „kollektive Kreativität“ (Peter Senge) wirksam werden und sich organisationales Wissen herausbilden kann.

Dialog meint hier aber nicht – wie oft im Alltag verwendet – das Gespräch zwischen zwei Personen, sondern ein wirkungsvolles Verfahren, in dem Menschen miteinander zentral bedeutsame Fragen in einem kooperati-

ven Gespräch bearbeiten. Das World Café bietet hierfür die **strukturlose Struktur**, solche Dialog-Gespräche in Gang zu bringen.

### Zu Struktur und Inhalt

Die beiden Autoren Juanita Brown und David Isaacs wissen, wovon sie reden: Nicht nur, weil sie Mitglieder des sagenumwobenen MIT und der Palo Alto Schule sind, sondern weil sie – so will es die Geschichte – die eigentlichen Erfinder dieses Verfahrens, Menschen ins Gespräch zu bringen, sind. Aus der Not heraus, in kurzer Zeit und ohne Möglichkeit zur Vorbereitung, haben sie 1995 erstmals für einen Kreis von 20 hochrangigen Führungskräften ein Planungstreffen in Form eines großen Frühstücks organisiert. Was ein wenig nach einer amerikanischen Heldenstory klingt, nahm seinen Lauf und ist heute in zahlreichen namhaften Unternehmen als Teil der Organisationsentwicklung angekommen. Dabei hat das World Café auch selbst an Struktur gewonnen und umfasst heute **7 Kernprinzipien**, die auch den Aufbau des Buches mitbestimmen.

Nach einem Vorwort des Altmeisters des Organisationslernens, Peter Senge, erhalten wir im ersten Kapitel **Einblicke in die Wurzeln des World Cafés**. Hier werden die Grundannahmen des Dialogs und dessen Bedeutung für die Gestaltung unseres Lebens deutlich.

Im zweiten Kapitel wird verdeutlicht, dass die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft und das **Erschließen neuen Wissens** unter zunehmend unsicheren Bedingungen heute und in Zukunft nurmehr über den Dialog gelingen können. Hierzu werden in einem Überblick die **Kernprozesse des Dialogs** vorgestellt, die die weitere Kapitelstruktur des Buches vorgeben.

So finden sich in den Kapiteln drei bis neun die ausführlichen Beschreibungen dieser Prinzipien, die allesamt mit **Fallgeschichten aus der praktischen Dialog-Arbeit** im World Café beginnen und den Kern des Buches ausmachen. Zusammen mit den Erfahrungen und Erkenntnissen, den Erfolgen, Schwierigkeiten und Misserfolgen der Gastgeber, werden diese Fälle zu wahren „Lerngeschichten“ (S. 22), die je nach individuellen Bedürfnissen praktische Tipps wie auch grundlegende Annahmen für die LeserInnen bereithalten.

Im zehnten Kapitel geht es um die Kunst des Gastgebens, also um die **Fragen der praktischen Vorbereitung und Durchführung** eines World Cafés.

Kapitel elf befasst sich schließlich mit der **Frage nach der Implementierung dialogorientierter Führung** und den **dafür notwendigen Kompetenzen für Führungskräfte**.

Mit der im zwölften Kapitel gestellten **Frage nach den gesellschaftlichen Veränderungspotenzialen**, die den Prinzipien des World Cafés innewohnen, schließt das Buch und lässt uns mit der Eindruck zurück, wirklich etwas bewegen zu können. „Die Geschichte folgt dem Weg unserer Wünsche“ meint Humberto Maturana dazu.

### **Zusammengefasst**

Wenn Sie daran interessiert sind die Kommunikationskultur in Ihrem Unternehmen nachhaltig zu verändern und wenn Sie Ihren MitarbeiterInnen das Gefühl vermitteln wollen, die Zeit im Meeting sinnvoll verbracht zu haben, dann ist die Lektüre dieses Buches ein lohnender Beitrag. Schaubilder, Skizzen und Szenen-Fotos erfüllen die inneren Vorstellungen von der Durchführung eines World Cafés mit Leben und nehmen die Angst vor dem ersten Schritt.

„Das faszinierende Modell eines lebenden sozialen Systems zu verstehen, wie es das WORLD CAFÉ darlegt, ist eine wesentliche Voraussetzung für das Verständnis dessen, was Leben und Führung in einer menschlichen Organisation bedeuten“ (Fritjof Capra, Physiker und Philosoph, immer auf der Suche nach Wegen, Unterschiedliches zusammenzubringen).

A.T.



Weber, Winfried

## Complicate your life

Verlag Sordon, Göttingen 2007, 189 Seiten, € 19,90,  
ISBN 978-3-981022-81-0, [www.sordon.com](http://www.sordon.com)

### **„Was haben Sie denn erwartet?“**

Wie ist es denn derzeit um Ihr downshifting bestellt? Oder sind Sie etwa gar nicht auf der Suche nach dem asketischen Lebensgefühl? Und auch gar nicht mit dabei, der Komplexität des Lebens mit neuer Einfachheit zu begegnen? Dann ist Ihr Leben vielleicht noch nicht kompliziert genug oder bereits so unübersichtlich, dass Sie es nicht einmal mehr schaffen, den Blick in einen der vielen Ratgeber zu werfen, die uns seit geraumer Zeit auf der „Simplify-Welle“ in den Bestsellerlisten entgegenschwappen. Die Ideale eines David Thoreaus oder Martin Luther Kings beschwörend, versuchen sie, uns die Befreiung von belastenden Zwängen einzureden. Und – das zeigen die Verkaufszahlen – sie sind äußerst erfolgreich mit derlei Einredungen. Die Welt kommt eben ziemlich komplex daher: Berufsbiografien werden brüchig, Karrieren nicht mehr planbar, Beziehungen flüchtig und gleichzeitig die Zahl vermeintlicher Möglichkeiten schier unüberschaubar. „Anything goes“ benannte Paul Feyerabend formelhaft diesen Zustand in einer Welt, in der alles immer auch anders sein kann. Dabei ging es ihm nicht darum, Beliebigkeit zu unterstellen, sondern die Notwendigkeit darzulegen, uns auf chaotische (d.h. unübersichtliche) Verhältnisse einzustellen.

Spiritualität, neue Formen der Religiosität und andere Anbieter alternativer Lebensformen gewinnen ebenso an Zulauf wie Zeitmanagementseminare und sonstige Lebens-Entrümpelungs-Kurse. Doch mit Versuchen wie diesen, das Chaos zu überwinden und eine neue Ordnung herzustellen, geht viel kreatives Potenzial verloren. Während wir im Kleinen auf der Suche nach neuen Lösungen die Unaufgeräumtheit eines Brainstormings gerade noch schätzen, verbannen wir sie aus unserem Leben. Aber: Ordnung schafft nur noch kurzfristige Lösungen. Winfried Weber hat sich daher für den umgekehrten Weg entschieden.

## Zu Struktur und Inhalt

*Complicate your life* ist ein buntes Angebot voller **Geschichten von Menschen und Organisationen**, die es geschafft haben, sich mit Durchsetzungskraft und Innovationsvermögen auch unter widrigsten Bedingungen zu behaupten. Diese Vielfalt macht es kurzweilig und lesenswert, denn auf diese Weise eröffnet es eine Vielzahl von Denkansätzen, mithilfe derer man sich das Thema selbst erschließen kann.

Den Anfang macht der Autor, indem er sich der Aufforderung Karl E. Weicks „**Verkomplizieren Sie sich!**“ anschließt. Er folgt damit der Luhmann'schen Logik, dass man auf Komplexität nur mit Komplexität reagieren kann. Anhand zahlreicher Beispiele, von Akira Kurosawas Filmklassiker *Rashomon* über das sich radikal wandelnde Weltbild in den Naturwissenschaften bis zur komplexen, aber fragilen Sozialstruktur des Strandlebens, verweist er die Leser darauf, dass die Komplexität nicht nur steigt, sondern dass wir längst dabei sind, mit ihr umzugehen. Auch wenn wir das nicht immer merken. *Complicate your life* meint hier im Sinne eines ersten Zwischenfazit: „Schöpferische Zerstörung“ (Schumpeter) im Sinne permanenter Neuschöpfung und **Non-Konformismus** als einzige Möglichkeit, um auf ein Leben voller Überraschungen vorbereitet zu sein.

Im zweiten Zugang „**Arbeiten**“ werden die **Bedingungen für den Erfolg zukünftiger Erwerbsarbeit** genauer unter die Lupe genommen: **Breit aufgestellt** sein, sich als **Marke** zu verstehen und möglichst auch als solche zu verkaufen, das sind die Erfolgsmerkmale, die Weber neben der **Notwendigkeit zur Vernetzung** für die Arbeit der Zukunft identifiziert. Mit Blick auf das Management sieht er hier allerdings noch einen weiten Weg. Anders die „Generation Praktikum“. Hier gibt es nur wenig zu verlieren und eine hohe Bereitschaft, sich immer wieder neu auf wechselnde Bedingungen einzustellen – ohne jemals viel zu erwarten. Vielleicht eine etwas zu romantisierende Sicht auf diese neue Form der Ausbeutung. Zweites Zwischenfazit: *Complicate your life* bedeutet, Organisationen der Zukunft brauchen keine Mitglieder mehr, sondern **Selbstmanager**.

Der Blick auf das Thema Management wird daher im dritten Zugang weiter zugespitzt. Im Abschnitt „**Managen**“ werden die Komplexität des Unternehmens und die begrenzten Reichweiten von (Management-) Theorien dargestellt und schließlich wird anhand dieser Themen die wachsende Bedeutung von **Leadership** verdeutlicht. Für Manager – aber nicht nur für diese – lautet das dritte Zwischenfazit: Management



kann man nicht auf der Schulbank lernen. Managen ist eine flüchtige Tätigkeit, die weit über die klassischen Themen des Planens, Organisierens, Koordinierens und Kontrollierens hinausgeht.

Im vierten Zugang des „**Innovierens**“ wirkt das Bemühen Webers, uns von der Richtigkeit seines Ansatzes zu überzeugen, zunehmend ermüdend. Als Leser hat man längst den Punkt erreicht, an dem man entweder verstanden hat oder abschwört. Wenngleich die Beispiele bis zum Schluss anschaulich und abwechslungsreich sind, hat man doch den Eindruck, sich im Kreise zu drehen. Viertes Zwischenfazit und Schluss: Wir haben verstanden! Ganz einfach.

### **Zusammenfassung**

Winfried Weber bittet die ganz Großen in den Zeugenstand: Von Herbert Simon über Peter Drucker, Tom Peters, Heinz von Foerster bis zu Dirk Baecker und Niklas Luhmann kommen alle zu Wort, die beeindruckende Belege dafür erbringen können, dass es zukünftig darum gehen muss, **Ziele komplexer auszurichten**, schneller zu handeln und immer bereit zu sein, zu korrigieren, nachzujustieren und sich niemals auf Vergangenen auszuruhen. Oder wie es Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe – auch sie seien hier der Vollständigkeit halber erwähnt – ausdrücken: Es geht darum, dass Unerwartete zu managen.

Hätten Sie das erwartet?

A.T.



Leao, Anja/Hofmann, Mathias (Hrsg.)

## **Fit for Change**

### 44 praxisbewährte Tools und Methoden im Change für Trainer, Moderatoren, Coaches und Change-Manager

ManagerSeminare Verlag, Bonn 2007, 382 Seiten,  
€ 49,90, ISBN 978-3-936075-59-5,  
[www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

#### ***Sie wünschen Methoden – wir schreiben Methoden***

In regelmäßigen Abständen schwappen neue Wellen von Methodenbüchern über die Branche und mit ihnen immer neue – oder neu verpackte – Themenschwerpunkte. Waren es zu Beginn vor allem Methodenbücher für die Trainings- und Moderationsarbeit, so sind es heute Coaching-Methoden und in jüngster Zeit vermehrt OE- und Change-Methoden. Tools sind also ein Dauerbrenner und die Beraterzunft wohl ein potentes Klientel. Oder einfach nur ein wissbegieriges. Oder ein kreatives – eines, das immer auf der Suche nach neuen, attraktiven Arbeitsformen ist. Oder aber eines, das gerne ein wenig abschaut, mit welchem Wasser die Kollegen (oder Konkurrenten?) ihre Suppe kochen. Wie auch immer, der ManagerSeminare Verlag scheint einer zu sein, der diesen Bedarf sehr marktorientiert deckt: Die künftige Leserschaft wird eingeladen, ihre „Votes“ für unterschiedliche potenzielle Buchtitel abzugeben. „Produziert“ wird jenes Buch mit den meisten Stimmen. Und offensichtlich ist das derzeit „Change“.

#### **Zu Struktur und Inhalt**

„Fit for Change“ ist das zweite Werk dieses „Schlages“ aus dem Verlags- haus in Bonn. Das erste nennt sich „Change-Tools“ und ist 2007 bereits in der 2. Auflage erschienen. Das Erfolgskonzept setzt sich in der Struktur des vorliegenden Werkes fort: Kurze **Grundeinführung** in die Thematik „**Umgang mit Veränderungen**“ – anschließend **hilfreiche Übersicht**

**ten** über den Gesamthalt des Buches – was ein Navigieren leicht(er) macht. Und dann die strukturierte und ansprechende Beschreibung der **44 Methoden**.

Die Grundorientierung erfolgt entlang der allseits bekannten **Veränderungskurve**, die hier mal in acht Schritten zur Integrationsphase führt. Diese acht Phasen bilden konsequenter Weise auch gleich die Buchabschnitte. Zu Beginn jedes Kapitel gibt es eine Kurzübersicht in Form von sehr knappen und dennoch aussagekräftigen Beschreibungen jedes Tools. Also: Das Navigieren fällt einem hier wirklich nicht schwer.

So startet die Reise bei **Phase 0 „Strategische Planungsphase“** mit Tools wie „Die Sicht der Umwelt“, „Elektrozaun – Veränderungen erleben“ oder der Beschreibung, wie **Steuerungsgruppen** in Organisationen etabliert werden. **Phase 1** nennt sich in dieser Systematik **„Überraschungs- und Thematisierungsphase“** und wirbt mit **„Change-Marketing: Gib dem Kind einen Namen!“** und anderen Instrumenten für den Prozess. In der **„Verneinungs- und Positionierungsphase“** werden die **Change-Werkstatt** und andere Workshop-Konzepte vorgestellt, die helfen, Kommunikation in Gang zu bringen. In der folgenden **„rationalen Akzeptanzphase“** geht es vor allem um die positive Konnotation des Wandels. Dafür hilfreich sind Methoden wie etwa „Des Schneiders neue Kleider“ oder auch „Widerstände wandeln“. **Phase 4** nennen die Herausgeber **„Emotionale Akzeptanzphase“** und sammeln dafür Werkzeuge wie „Der Rat der Weisen“. Es folgt die **„Test- und Ausprobierphase“** („Zurück zu den Wurzeln der Motivation“ ist hier ein interessanter Zugang) und die **„Erkenntnisphase“** (in diesem Kapitel begegnen uns einige altbekannte **Klassiker** wie Open Space, die Aufstellungsarbeit oder auch das Change Theater). „Am Ziel angelangt“, so heißt es in der **„Integrations- und Konsolidierungsphase“**. Stabilitätsmanagement in Veränderungsprozessen und der Change-Guide sind an der Stelle unterstützende Maßnahmen, um die gemachten Veränderungen wieder **einzufrieren**.

Das Buch ist ein **Herausgeberwerk**, an dem insgesamt 23 Autoren und Autorinnen mitgewirkt haben. Die Leistung der Herausgeber besteht darin, das Sammelsurium von Erfahrungen in gut strukturierter Form auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Dies gelingt durch die sehr hilfreichen **Übersichtstabellen** zu Beginn des Buches entlang von zwei Leitfragen: Welches Tool passt zu welchen Themen besonders gut? Welches Tool passt zu welcher Phase besonders gut?

Innerhalb der Kapitel dient eine durchdachte Binnenstruktur als Orientierungshilfe mit etwa folgenden hilfreichen Dimensionen: Kurzbewertung (welche Phase, Zeitaufwand, Komplexität des Tools, Qualifikation für den Moderator, Entwicklungsgrad des Teams sind auf einen Blick erfassbar), Ziel, Kurzbeschreibung, Emotion, Vorbereitung, Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren, Ergebnis, ausführliche Beschreibung des Ablaufes, mögliche Varianten, Auswertungshilfen (besonders hervorzuheben an einigen Stellen die nützlichen Impulse für Auswertungsfragen), Kommentare und Erfahrungen des Autors sowie weiterführende Literaturhinweise. Für jede Phase werden fünf bzw. sechs Tools angeboten, die einen abwechslungsreichen Mix aus den Bereichen Moderation, Workshopgestaltung, Training, Erlebnispädagogik, Prozessstrukturierung, Coaching und anderem mehr darstellen.

Der **Leserservice** beinhaltet, dass begleitendes Material wie etwa Kopiervorlagen mit Auswertungsfragen, Checklisten oder Fragebögen parallel dazu via Internet heruntergeladen werden können. Kostenlos können außerdem weitere vertiefende Artikel zum Thema Change und Lernen downgeloadet werden.

### **Zusammengefasst**

Professionalität setzt sich durch. Der ManagerSeminare Verlag hat inzwischen eine hohe Kompetenz im Publizieren von hilfreichem Material für Trainerinnen und Trainer entwickelt. Die Herausgeber und wohl auch die dahinterstehenden Lektoren im Verlagshaus wissen, wie Tools aufbereitet sein müssen, so dass mit ihnen auch wirklich gearbeitet werden kann. Auch wenn ich mich nicht so leicht von der Devise verabschieden mag, keine neue Methode einzusetzen, die ich nicht vorher schon mal selbst erfahren habe – mit seriös aufbereitetem Material lässt sich die eigene Professionalität und das Repertoire auch so erweitern. Dafür ist das vorliegende Buch eine gute Unterstützung. Dies gilt wohl vor allem für alle **Sammler** unter uns – die **Forscher** werden andere Quellen suchen.

B.G.



Häfele, Walter (Hg.)

## **OE-Prozesse initiiieren und gestalten**

### Ein Handbuch für Führungs- kräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen

Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 2007, 350 Seiten,  
€ 34,00, ISBN 978-3-258-07152-7, www.haupt.ch

#### **„Oh!“ ... „Eh!“ OE im Bereich des Lebendigen**

Organisationsentwicklung erscheint heute in Unternehmen weitgehend etabliert, wenn es um zukunftsorientierte Entwicklungen, umfassende Veränderungen oder Störungsbearbeitung geht. Dadurch – so der Herausgeber Walter Häfele eingangs dieses Bandes – sind die **Anforderungen** an Führungskräfte und BeraterInnen gestiegen. Und auch die **Faszination!**

Das vorgelegte Buch bedient beides: Es stellt angesichts erhöhter Anforderungen Grundlagen, Theorien, Modelle und Beispiele zur Verfügung, die Einblicke in die Faszination von OE-Prozessen bieten. Diese Faszination ist unter anderem darin begründet, dass **OE-Prozesse nicht standardisierbar**, nicht vergleichbar und die mit ihnen angeregten Entwicklungen in Organisationen nicht beherrschbar, nicht steuerbar, nicht „machbar“ sind. Das fasziniert Steuerfrauen und -männer, die – in unterschiedlichen Rollen in OE-Prozesse integriert – die Paradoxie verkörpern, dass Nicht-Steuerbarkeit beobachtbare Steuerung braucht, damit was vorwärts – und manchmal auch rückwärts – geht.

Wie kann die Entwicklung einer Organisation bewegt werden? Wie können BeraterInnen und Führungskräfte die Zukunft der Organisation gestalten? Wie können diese Veränderungen gemeinsam mit den Beteiligten angegangen werden? Diesen Fragen geht das Buch auf **systematische und anregende Art** nach; gleichwohl in dem Wissen der Paradoxie des Unterfangens, selbststeuernde soziale Systeme von außen steuernd zu intervenieren.

## Zu Struktur und Inhalt

Im ersten Teil stellt Walter Häfele, der dieses Buch gemeinsam mit Beraterkollegen des österreichischen MCV geschrieben hat, **Theorien und Modelle der Organisationsentwicklung** vor. Zunächst startete dieser Grundlagenteil mit Klärungen zu den zentralen Begriffen der „Veränderung“, „Anpassung“, „Entwicklung“ und der „systemischen OE“. Diese wird hier verstanden als „eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit Menschen in Organisationen. Folglich impliziert systemische OE ein Repertoire an Modellen, Methoden und Hilfsmitteln, durch die diese Grundhaltung praktisch umgesetzt wird“ (S. 21).

Als **zentrale Theorien** werden die Kybernetik erster (Norbert Wiener) und zweiter Ordnung (Heinz von Foerster), das Modell der Autopoiesis (Umberto Maturana) und die soziologische Systemtheorie Luhmanns benannt. Durch deren konsequente Übersetzung in OE-Prozessen unterscheiden sich diese von anderen Veränderungsstrategien insbesondere dadurch, dass sie sich um eine **vernetzte Betrachtungsweise** bemühen, dass auch heikle und tabuisierte Themen angesprochen werden und dass sie bereits vorhandene Fähigkeiten und Erfahrungen respektieren, nützen und wertschätzen.

Im Rahmen der weiteren „Grundlagenarbeit“ wird der **Organisationsbegriff** geklärt, es werden **Merkmale sozialer Systeme** skizziert, das **Organisationsmodell** der systemischen OE wird vorgestellt, es wird eine **Organisationstypologie** angeboten, **Entwicklungskulturen** in Organisationen, **Veränderungsstrategien** und ein **Steuerungsmodell** werden entwickelt. Abschließend des Grundlagenkapitels gibt's noch hilfreiche **Landkarten zur Strukturierung von Organisationen** und ein **wertezentriertes Leitbild** für die InterventionistInnen, das auch erfahrenen KollegInnen Reflexionsanreize anbieten kann.

Das war schon ganz praktisch und umfasste gut 100 Seiten (!), aber da die Wirklichkeiten der Praxis dann doch gelegentlich anders erscheinen als diejenigen von Modellen und Theorien, geht's im zweiten Kapitel in die **Praxis der OE-Prozesse**. Zentral hier: ein differenziert und sehr praktisch aufgefächertes **Phasenmodell der OE**.

Entlang dieses Modells geht es im 3. Kapitel anhand vieler Beispiele darum, wie ein solcher Prozess konkret methodisch gestaltet werden kann: eine Goldgrube für Interventionisten in Organisationen. „Am Fall“ wird dies viertens anhand des **OE-Prozesses in einer Anwaltssozietät**

beleuchtet. Schritt für Schritt konkreter werdend, scheint damit das Spektrum des Themas gut abgedeckt. Nichtsdestoweniger erfolgen noch einige Innensichten: **Erlebnisse von betroffenen und beteiligten Führungskräften** in OE-Prozessen. Diese Interviews erden das bisher geschriebene nochmals eindrücklich in dem, was OE-Prozesse bei Menschen auszulösen vermögen. Im Anhang gibt's noch **Interventionsdesigns** in tabellarischer Form gratis mit dazu: Service für diejenigen, die ihren Handwerkskoffer weiter auffüllen möchten.

### **Zusammengefasst**

Auch Letztere sind gut beraten, sich immer zu vergegenwärtigen, dass Organisationsentwicklung „Entwicklung im Bereich des Lebendigen ist“. Das heißt, dass jeder OE-Prozess anders ist – sich wie alles Lebendige letztlich immer wieder und immer weiter unterscheidet. Um die Prozesse dieses „Sich-Unterscheidens“ professionell zu unterstützen, finden Organisationsberater und Führungskräfte hier reichhaltige Anregungen und Unterstützung. Etwas mehr Lebendigkeit hätte die visuelle Darstellung in Buch dabei verdient gehabt. Gestaut werden darf trotzdem angesichts der Entwicklungshilfen dieses Buches.

„Oh!“ ... „Eh!!!“

F.M.O.

