

- 1 Wozu dieses Buch? ... 7**
- 2 Organisationsberatung im Paradigma des Action Research-Ansatzes ... 9**
  - Back to the Roots ... 9
  - Die Entwicklungen in der Organisationsberatung ... 15
  - Charakteristika komplexer sozialer Systeme ... 19
  - Wann Organisationsberatung nachgefragt wird ... 25
- 3 Kernmethoden systemischer Organisationsberatung ... 27**
  - Die Kunst des Schleifengangs ... 27
  - Beschreibungen 1. und 2. Ordnung ... 31
  - Wege und Weisen der Wahrnehmung ... 34
  - Haltung, Sehe-Punkte und Prämissen systemischer Organisationsberatung ... 43
  - Mit dem Spiegelrohr beobachtet – Die systemischen Fragen ... 47
  - Gute Hypothesen bilden ... 57
- 4 Von der Anfrage zur Diagnose – Die Action-Survey-Schleife ... 62**
  - Beratung als helfende Beziehung ... 62
  - Das Beratungssystem abstecken ... 70
  - Die Datenerhebung ... 74
  - Das qualitative Interview ... 78
  - Die Diagnoseschrift ... 80
  - Der Rückspiegelungsworkshop ... 89
- 5 Kommunikation und Interaktion in Gruppen gestalten ... 92**
  - Die vier Grundprozesse ... 92
  - Von Gruppen und Modi der Kommunikation ... 96
  - Das Design von Interaktion in Gruppen ... 99

<b>6 Die Architektur von Beratungsprozessen ...</b>	<b>105</b>
Unterschiede zwischen Beratungsarchitektur und klassischem Projektmanagement ...	105
Funktionen von Architektur ...	108
Elemente der Architektur von Beratungsprozessen ...	110
<b>7 Von der qualitativen Sozialforschung zur theoriegeleiteten Praxis ...</b>	<b>114</b>
Die Methoden der qualitativen Sozialforschung und die systemische Organisationsberatung ...	114
Gütekriterien qualitativer Sozialforschung ...	120
Organisationsberatung mit dem Action-Research-Ansatz als Paradigma qualitativer Sozialforschung ...	121
<b>Literatur ...</b>	<b>123</b>
<b>Über die Autorin ...</b>	<b>128</b>

## 1 Wozu dieses Buch?

Dieses Buch gibt Ihnen eine kompakte Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung. Es versucht, die gelebte gute Praxis methodisch zu explizieren und wichtige Fragen zu beantworten: Wie erstelle ich eine Systemdiagnose – vom ersten Auftragsklärungsgespräch über die Datenerhebung und -auswertung bis zur Rückspiegelung? Wie bilde ich gute Hypothesen? Wie mache ich ein »dichtes« Design und eine gute Beratungsarchitektur?

Organisationsberatung ist eine vielfältige, voraussetzungsvolle Tätigkeit, angesiedelt zwischen Handwerk und Kunst. Lernen findet in hohem Maß über Sozialisation und Vorbildwirkung statt. Wie weit lässt sich ein variantenreiches implizites Wissensgebiet überhaupt als Good Practice explizieren?

Alle Spielarten der Organisationsberatung stehen in der Tradition von Kurt Lewins Action-Research-Ansatz (Lewin 1946). Es geht um die Untersuchung der unterschiedlichen Bedingungen und Auswirkungen von Handlungsmustern in sozialen Systemen und um die gezielte Suche nach neuen Handlungsoptionen für diese Systeme. Der Königsweg dorthin führt über wiederholte, sich zu einer Spirale verbindenden Schleifen, in denen »Sozialforscher« gezielt Daten erheben und auswerten, um dann mit den Betroffenen Maßnahmen abzuleiten, deren Auswirkungen eine neue Schleife einleiten.

Seit Lewins Motto »Es gibt nichts, was so praktisch wäre wie eine gute Theorie« (Marrow 1977, S. 5) ist eine Fülle von Methoden für praxisbasierte Theoriebildung und theoriebasierte Praxis in die gelebte Organisationsberatung eingegangen. Sie wurden aus so unterschiedlichen Fachgebieten wie Gruppendynamik, Kommunikationswissenschaft, Familientherapie, Konstruktivismus, Erkenntnisbiologie, Physik, Systemtheorie, Soziologie u. a. m. zusammengetragen.

Dieses Buch will nicht nur das Wie und Warum dieser praktizierten Methoden vermitteln; es soll auch Brücken schlagen

zwischen Beratung und Sozialwissenschaft. Deshalb werden die geschilderten Vorgehensweisen immer wieder in den Rahmen wissenschaftlich etablierter Methoden der qualitativen Sozialforschung gestellt. Denn gute systemische Organisationsberatung erfüllt die Gütekriterien gestaltender Sozialforschung und kann angesichts gegenstandsangemessener, heuristisch starker Methoden durchaus als eigenes Paradigma sozialer Feldforschung gelten – so der Claim.

Das erste Kapitel zeichnet die Entwicklungen der Organisationsberatung nach – von der Entstehung des Action-Research-Ansatzes über ihre jeweils zeitgeistig bedingten Spielarten (Organisationsentwicklung, Prozessberatung, Change-Management und systemische Organisationsberatung) bis zum gegenwärtig praktizierten Ansatz – und beschreibt die typischen Merkmale des Beratungsfeldes der Organisationsberatung. Das zweite Kapitel stellt die wesentlichen Methoden zum Anfertigen von Beobachtungen zweiter Ordnung vor: Aufmerksamkeitslenkung, Fragetechniken, Hypothesenbildung. Das dritte Kapitel schildert die methodischen Schritte von der Anfrage zur Diagnose und das vierte die Grundlagen der Gestaltung von Kommunikation und Interaktion in Gruppen; es folgt ein Abriss über die Gestaltung von Beratungsarchitekturen. Das letzte Kapitel spannt den Bogen von der qualitativen Sozialforschung zur theoriegeleiteten Praxis und wendet die Gütekriterien qualitativer Sozialforschung auf systemische Organisationsberatung an.

Mein Dank gilt meinen Kunden und den guten Beratern und Beraterinnen, bei denen ich gelernt habe. Ich hoffe, dass Ihnen als externe oder interne Organisationsberaterin oder -berater die methodischen Leitfäden in diesem Büchlein nützlich sind – nützlich dafür, Ihr Vorgehen zu reflektieren, zu schärfen und Virtuosität zu erlangen.

*Joana Krizanits*  
*Wien, im November 2012*