
Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können

- Voraussetzung jeder professionellen Organisationsberatung ist eine organisationstheoretische Grundlage, die der Komplexität der heutigen Organisationswelt gerecht wird.
- Die relevanten Umwelten von Organisationen zeichnen sich durch zunehmende Komplexität und Instabilität aus. Das Geschehen in Organisationen ist als sozialer Prozess beschreibbar, der diese Komplexität und Unsicherheit in Form von Entscheidungen auffängt, die zur Erreichung des Organisationsziels dienen sollen. Die vielschichtige Dynamik dieses Prozesses, in dem wiederum eigene Komplexitäten und Unsicherheiten entstehen, lässt Organisationen aus der Beobachtungsperspektive als oft widersprüchlich und irrational erscheinen.
- Entscheidend für das Gelingen von Beratung ist die Anschlussfähigkeit der eigenen Beratungsangebote. Dabei gibt es kein Rezept zur Sicherung von Anschlussfähigkeit: Die Organisation entscheidet aufgrund ihrer eigenen, dem Berater nicht zugänglichen Kriterien, aus welchen Interventionsversuchen sie Informationen konstruiert und welche sie ignoriert. Beratung kann niemals instruieren, sondern nur perturbieren.
- Aus diesen Gründen ist Beratung ein voraussetzungsreicher Prozess, für den es keine Erfolgsrezepte gibt. Prozessarchitekturen verkoppeln Organisation und Beratungssystem in einem kommunikativen Prozess, innerhalb dessen aus dem Expertenwissen des Beraters und dem impliziten Wissen der Organisation neues Wissen generiert wird.
- Die historisch gewachsene Unterscheidung von Fach- und Prozessberatung ist überholt und wird den heutigen Anforderungen an Veränderungsprozesse nicht mehr gerecht.
- In Zukunft wird es vor allem darum gehen, organisationale Veränderungen schnell, flexibel und nachhaltig zu gestalten. Neben externer Beratung kann interne Beratung dabei eine wichtige Rolle spielen, um zentral angestoßene,

strategische Veränderungsprozesse mit den Veränderungsbedarfen der Organisationseinheiten in ihren lokalen Rationalitäten auszubalancieren.

- Zum Verständnis von Beratungsprozessen ist es unerlässlich, neben dem offiziellen Auftrag auch die latenten Funktionen zu berücksichtigen, die Beratung für die Organisation erfüllt.

Zum Weiterlesen

Zech, R. (2013). *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Ausführliche systemtheoretische Grundlegung von Organisationsberatung mit besonderem Fokus auf die Differenz und das Zusammenwirken von Organisation und Individuum. Mit illustrierenden und theoretisch reflektierten Fallbeispielen, u. a. von Falko von Ameln zum Thema Mikropolitik.

Wimmer, R., Glatzel, K. & Lieckweg, T. (Hrsg.) (2014). *Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen*. Heidelberg: Auer.

Systemtheoretisch fundierte Sammlung von Beispielen aus der Beratungspraxis zu Themen wie Strategieentwicklung, Internationalisierung, Entwicklung von Führungskräften und -teams, Einführung von Führungsfeedback

Ameln, F. v., Kramer, J. & Stark, H. (2009). *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag.

Analyse der blinden Flecke der klassischen Beratungsansätze sowie der latenten Funktionen von Organisationsberatung, mit vielen Praxisbeispielen und 25 Kurzbeiträgen von externen ExpertInnen (u. a. Alfred Kieser, Stefan Kühl, Rudolf Wimmer, Rainer Zech) und Change-Verantwortlichen aus der Praxis.

Literaturverzeichnis

- Ameln, F. v. (2004). *Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit*. Tübingen: Francke.
- Ameln, F. v. (2015). Interne Beratung – Gegenwart und Zukunft. Ein Plädoyer für interne Beratung als Schlüsselement der Wandlungsfähigkeit von Organisationen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 46(1), 5–21.
- Ameln, F. v., & Gebhardt, R. (2007). „The Spirit of Change“ – die Kultur der Begegnung als Katalysator in Veränderungsprozessen. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(2), 171–183.
- Ameln, F. v., & Zech, R. (2011). Die Zukunft liegt im Verborgenen. Über latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktor gelingenden Change Managements. *Organisationsentwicklung*, 30(4), 49–55.
- Ameln, F. v., Kramer, J., & Stark, H. (2009). *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Claßen, M., & Kyaw, F. v. (2007). *Change management 2008*. Berlin: Capgemini.
- Claßen, M., Alex, B., & Arnold, S. (2003). *Change management 2003*. Berlin: Capgemini.
- Claßen, M., Arnold, S., & Papritz, N. (2005). *Change management 2005*. Berlin: Capgemini.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity*. New York: McGraw-Hill.
- Elster, J. (1987). *Subversion der Rationalität*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Etscheid, M. (2013). Blindflug ohne Ziel. Zur Effektivität von Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung. *Organisationsentwicklung*, 32(1), 29–37.
- Fink, D. (2014). *Strategische Unternehmensberatung*. München: Vahlen.
- Fries, S., & Schüppel, J. (2004). Paradigmenwechsel im Change Management Bereich. Welche Faktoren sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Wandel! http://www.brainguide.de/upload/publication/9b/hoq3/c1d6a6bc2f9711b04cbbb6b79f18cfda_1311535223.pdf. Zugegriffen: 23. März 2015.
- Galal, K., Richter, A., & Steinbock, K. (2010). Inhouse-Beratung in Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Studie. In A. Moscho & A. Richter (Hrsg.), *Inhouse-Consulting in Deutschland. Markt, Strukturen, Strategien* (S. 11–30). Wiesbaden: Gabler.

- Gerkhardt, M., & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Organisationsentwicklung*, 25(4), 48–59.
- Gebner, A. (2001). Zur Bedeutung von Macht in Beratungsprozessen. Sind mikropolitische Ansätze praxistauglich? In N. Degele, T. Münch, H. J. Pongratz, & N. J. Saam (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung* (S. 39–54). Opladen: Leske & Budrich.
- Glatz, H., & Graf-Götz, F. (2007). *Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater*. Weinheim: Beltz.
- Glatzel, K., & Lieckweg, T. (2014). Beratung im Dritten Modus – Ein Leitfaden für die Praxis. In R. Wimmer, K. Glatzel, & T. Lieckweg (Hrsg.), *Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen* (S. 15–23). Heidelberg: Auer.
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2003). *Theoretische Grundlagen und Ergebnisse zum Projekt Erfolg und Misserfolg von Veränderungen*. Osnabrück: Universität Osnabrück.
- Gruppendynamik & Organisationsberatung. (2015). Themenheft Interne Beratung, 46(1).
- Heintel, P. (1992). Läßt sich Beratung erlernen? In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (S. 345–376). Wiesbaden: Gabler.
- Heintel, P., Krainer, L., & Ukowitz, M. (Hrsg.). (2006). *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen*. Berlin: Leutner.
- IBM Corporation. (2008). Making Change Work. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>. Zugegriffen: 23. März 2015.
- Iding, H. (2000). *Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Qualitative Fallstudien von Beratungsprozessen im Krankenhaus*. Opladen: Leske & Budrich.
- Keicher, I., Anke, T., Bohn, U., Crummenerl, C., & Mergenthal, K. (2012). *Change Management-Studie 2012*. München: Capgemini.
- Kieser, A. (2002). *Wissenschaft und Beratung*. Heidelberg: Winter.
- Königswieser, R., & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J., & Hillebrand, M. (Hrsg.). (2006). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kotter, J. (2014). Die Kraft der zwei Systeme. *Harvard Business Manager*, 34(12), 2–15.
- Krizanits, J. (2011). *Professionsfeld Inhouse Consulting. Praxis und Theorie der internen Organisationsberatung*. Heidelberg: Auer.
- Kühl, S. (2000). *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Leker, J., Mahlstedt, D., & Duwe, K. (2007). Status quo und Entwicklungstendenzen interner Unternehmensberatungen. In V. Nissen (Hrsg.), *Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive* (S. 145–158). Wiesbaden: DUV.
- Luhmann, N. (1976). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen* (3. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1993). Die Paradoxie des Entscheidens. *Verwaltungs-Archiv*, 84(3), 287–310.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (2002). *Die Religion der Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Malden: Blackwell.

- March, J. G., & Olsen, J. P. (1986). Garbage can models of decision making in organizations. In J. G. March & R. Weissinger-Baylon (Hrsg.), *Ambiguity and command. organizational perspectives on military decision making* (S. 11–35). Massachusetts: Pitman.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Minssen, H. (1998). Soziologie und Organisationsberatung – Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In J. Howaldt & R. Kapp (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis* (S. 53–72). Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, M. (2005). Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In M. Mohe (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte* (S. 43–68). Leonberg: Rosenberger.
- Niedereichholz, C. (1996). *Unternehmensberatung Band I: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition* (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Niedereichholz, C. (2008). *Unternehmensberatung Band II: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung* (5. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Ortmann, G. (2004). *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pichler, M. (2013). Change: Die Glaubwürdigkeit der Vorstände sinkt. *Wirtschaft + Weiterbildung*, 26(2), 32–35.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Auer.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Auer.
- Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung. *Organisationsentwicklung*, 28(3), 4–11.
- Wimmer, R. (2010). Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung. *Revue für Postheroisches Management*, 7, 88–103.
- Zech, R. (2013). *Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.