



Bücher

Die Rezensent*innen dieser Ausgabe



Lothar Franz (LF), mitte consult Partner, Organisationsberater, Trainer und Coach, ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGG)

E-Mail: franz@mitteconsult.com



Oliver Haas (OH), ZOE-Redakteur, Seniorberater der osb international

E-Mail: oliver.haas@osb-i.com



Elizabeth Kandziora (EK), Geschäftsführerin der Beratungsfirma panama Systemische Supervision, Coaching und Organisationsberatung Hannover und Braunschweig

E-Mail: info@e-kandziora.de



Dr. Gerhard P. Krejci (GK), Organisationsberater, Trainer, Coach und Gruppendynamiker, Gesellschafter Simon Weber Friends

E-Mail: krejci@simon-weber.de



Ralf Langen (RL), M.A. in Philosophie und Literatur, Change Manager, Autor und Entrepreneur

E-Mail: ralf@managementgarage.com



Philipp Lüninghöner (PL), Organisationsberater, Kompetenzzentrum Veränderungsmanagement, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

E-Mail: philipp_lueninghoener@yahoo.de



Kristina Nauditt (KN), Diplom-Politologin, Facilitatorin von Veränderungsprozessen, Systemisches Coaching, Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung für das Argo-Team

E-Mail: nauditt@argo-team.de



Dr. Christoph Sczygiel (CS), Organisationsberater, Trainer und Coach, Gründungsmitglied und Gesellschafter von mitte consult Berlin

E-Mail: sczygiel@mitteconsult.com

Neuerscheinungen

Organisation/Change Management

Armbruster, J.: Praxishandbuch Agile Organisationsentwicklung, UVK, 267 Seiten, Euro 29.90, E-Book: Euro 23.99, Januar 2023

Breidenbach, J. & Rollow, B.: Die entfaltete Organisation. Mit Inner Work die Zukunft gestalten, Vahlen, 287 Seiten, Euro 24.90, E-Book: Euro 19.99, Dezember 2022

Glaser, S.: Gute Führung ist Kopfsache. Wie Führungskräfte im Change verantwortungsvolle Entscheidungen treffen und kraftvoll handeln, Wiley-VCH, 200 Seiten, Euro 19.99, E-Book: Euro 17.99, Januar 2023

Häfner, A. & Hartmann-Pinneker, J.: Wertschätzung in Organisationen fördern, Hogrefe, 166 Seiten, Euro: 26.95, Februar 2023

Mintzberg, H.: Understanding Organizations... Finally! Berrett-Koehler, 244 Seiten, Euro 27.81, E-Book: Euro 21.99, Februar 2023

Ortmann, G.: Gabe versus Tausch. Reziprozität in Organisationen, Springer VS, 271 Seiten, Euro 69.99, Februar 2023

Permantier, M.: Haltung erweitern. Transformationsimpulse: Ich, Wir, Alle!, Vahlen, 350 Seiten, Euro 34.90, April 2023

Schneider, R.: Selbstorganisation und Agilität in Großunternehmen. Den Wandel erfolgreich meistern, Hanser, 350 Seiten, Euro 69.99, E-Book: Euro 69.99, Januar 2023

Methoden/Konzepte/Führung

von Bebenburg, M.: Eigenaufträge. Eine systemische Navigationshilfe. Erwartungen an sich selbst entschlüsseln und verändern, Vandenhoeck & Ruprecht, 168 Seiten, Euro 28, E-Book: Euro 28, Februar 2023

Fischer-Appelt, B.: Storyverse Playbook. Finde die Geschichten, die alles verändern, Murmann, 200 Seiten, Euro 39, November 2022

Lindemann, H., Siller, N. & von Ameln, F.: Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung für Führungskräfte, Vandenhoeck & Ruprecht, 384 Seiten, Euro 45, E-Book: Euro 45, Januar 2023

Nohl, M.: Intuition für Coachs. Die Arbeit mit dem Unbewussten verstehen, entwickeln und im Coaching einsetzen, managerSeminare, 350 Seiten, Euro 49.90, Juni 2023

Andri Hinnen/Gieri Hinnen
CHANGE IT!

21 kreative Anstiftungen, die ganze Welt, jede Organisation und sogar sich selbst zu verändern
Murmans 2022, 220 Seiten, Euro 25,
E-Book: 18.99



Die Schweizer Autoren legen nach ihrem Bestseller REFRAME IT ein wiederum wunderbar gestaltetes, reichhaltig illustriertes und inhaltlich anspruchsvolles Buch vor. Ebenso wie der Vorgänger soll es «kein Buch im herkömmlichen Sinne» sein, eher eine «Hochgebirgswanderung über die Schultern von Giganten». Change IT! setzt einiges an Wissen um die klassischen und neueren Ansätze und Vorgehensweisen des Veränderns voraus und etabliert, mit deutlicher Lust am pointierten Herausbrechen von Erkenntnis-«Nuggets» aus Literatur, Film, Psychologie, Managementtheorie, Hirnforschung und vor allem der Narratologie, also der Erforschung der Grundprinzipien und Wirkmechanismen des Storytellings, einen neuen Blickwinkel auf das vieluntersuchte Objekt des Change. Dabei geht es den Hinnen-Brüdern stets um das Wie, um das Schärfen des Blicks auf die mit kraftvollem Storytelling verbundenen Veränderungsmöglichkeiten und Chancen. Das führt zu einer sehr überzeugenden narrativ ausgerichteten Optik, mit der die Autoren es schaffen, die Kraft des Storytellings im Gestalten von komplexen Verän-

derungen aus der Nähe und konkret vorzuführen und in Handlungsleitlinien zu übersetzen. Mit klug ausgewählten Storymustern bekannter Filme und Erzählungen, verbunden mit prägnanten Praxisbeispielen aus Wirtschaft und Gesellschaft, werden sie ihrem Anspruch auf Inspiration und dem Vermitteln von vielen «Insight Moments» (wie das andere bekannte Brüder-Autorenpaar Dan und Chip Heath sagen würden) mehr als gerecht.

Die 21 Kapitel, die jeweils ein C-Wort als Überschrift tragen (z. B. Construction, Causality, Conflict) sind von den Autoren als kreative Anstiftungen gedacht und bieten viele konkrete Impulse und Beispiele für einen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Buch, das Spaß macht und mit dem sich die Leser*innen auf unterhaltsame Weise Gestaltungsspielräume im Wandel in gut verdaubaren Portionen erschließen können. (RL)

«Fast kein Buch, das uns zum Thema Change begegnet ist, hat uns inspiriert, geschweige denn in der Tiefe berührt. Was mit ein Grund ist, weshalb wir ChangeIT! geschrieben haben.»

Frank Kühn
Unternehmen agil entwickeln
Situativ, effizient, nachhaltig
Hanser 2022, 358 Seiten, Euro 39.99



Dieses Buch war mir eine echte Herausforderung und widersetzte sich nachhaltig meiner bisherigen Routine bei Buchbesprechungen. Was bietet es nun? Auf Seite XIV antwortet Frank Kühn, «...einen Fundus an Episoden, Erläuterungen und Darstellungen, die Teams, Führungskräfte und Unternehmensentwickler schnell in ihre Arbeit übertragen können.» Change ist heute keine Frage mehr bestimmter Branchen oder Zeiten. Veränderung wird zu einem fließenden Prozess, aus dem sich niemand mehr raushalten kann. Die meisten Unternehmen wissen, dass weder Kunden noch Markt innehalten und geduldig sein werden. Abwarten hat sofort Folgen.

Wenn ich der Intention des Autors folge, will er, dass Situationen und Momente mit und zwischen Menschen stärker in den Mittelpunkt der Veränderung rücken und Veränderung nicht mehr allein von oben gedacht wird: Wenn den Mitarbeitenden Kompetenz zugetraut wird, werden sie mitmachen und einen Sinn darin sehen. Und hier bietet das Buch eine ganze Reihe von Möglichkeiten in diese Reise einzusteigen. Die optische Aufteilung in

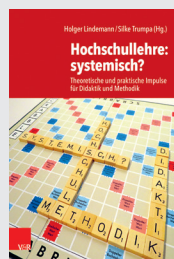
Praxistipps und reichlich Beispiele laden ein, zu lesen und auszuprobieren. Interessierte Leser*innen werden Geduld mitbringen müssen, wenn sie vorhaben, das ganze Buch durchzuarbeiten. Meines Erachtens ist es so auch nicht gedacht. Die Überschriften können Sie hinlenken zu den Themen, an denen Sie als nächstes arbeiten wollen. Dabei werden Schwierigkeiten und Hindernisse, die auftreten können, nicht ausgespart.

Zielgruppe: Interne und externe Berater*innen, die sich auf das Abenteuer agiler Change einlassen müssen oder wollen.

Mein Fazit und vermutete Intention des Autors: Es geht (wieder) mehr um Kontakt zu den Mitarbeitenden untereinander mit dem Ziel, ihr Unternehmen mit agilen Methoden umzugestalten, weil sie den Zweck erkennen und beteiligt sein wollen. (CS)

«In Situationen und Momenten zwischen den Menschen passiert und entwickelt sich das Unternehmen, eröffnet sich der Raum für neues Denken und Handeln.»

Holger Lindemann/Silke Trumpa
Hochschullehre: systemisch?
 Theoretische und praktische Impulse
 für Didaktik und Methodik
 Vandenhoeck & Ruprecht 2022, 371 Seiten,
 Euro 35, E-Book: Euro 35



Angeregt durch die DGSF-Fachgruppentagung «Systemische Lehre und Forschung an Hochschulen und Universitäten» 2020 entwickelte sich die Idee, «Spieler*innen» der systemischen Lehre zu bitten, aus ihren Erfahrungsschatzkisten, Methodenkoffern, Seminarkonzepten und Biografien zu berichten. Damit betreten die beiden Herausgeber*innen ein auch für sie interessantes Spielfeld: die Positionierung systemischer Theorie und Praxis zu bestehenden didaktischen Ansätzen. Zwar verneinen sie eine eigenständige systemische Didaktik und Methodik, doch sehen sie «...die Stärke des Systemischen in den Impulsen, Aspekte der Lehre als Beratung von Lehrenden zu verstehen, und darin, einen erweiterten Fokus auf die Prozess- und Beziehungsgestaltung von Lehr-/Lernarrangements zu legen.» (S. 10)

Die Beiträge gliedern sich in drei Bereiche: eher theoretische und eher praktische Perspektiven so wie Einblicke in biografische Werdegänge. Ergänzend sind bewährte didaktische Ansätze skizzenhaft eingestreut. Ein hochinteressantes Gespräch mit Kersten Reich besticht durch seine großartigen Antworten

auf großartige Fragen von Lindemann und Trumpa und das Scrabble-Spielbrett auf dem Titel verdeutlicht, «...dass alle Kombinationen der benannten Bereiche als eine Möglichkeit, beziehungsweise als ein erster Versuch zu verstehen sind, Schnittstellen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.» (S. 10)

Dieses Buch zeigt neben jeder Menge Herausforderungen, die entstehen können, wenn kreative Systemiker*innen im Kontext Hochschule neue Wege gehen, was alles möglich, denkbar und ausprobierenswert ist, wenn die Studierenden in ihrer Eigenverantwortung ernst genommen werden.

Die nächste «Spielrunde» ist von den Herausgeber*innen schon geplant, ich freue mich schon darauf. (EK)

«Wir haben bei der Arbeit in diesem Sammelband immer wieder festgestellt, dass gerade Prüfungen eines der kritischsten Themen ist, wenn wir den systemischen Ansatz mit Hochschullehre und Hochschuldidaktik zusammendenken.»

Anja Ebers/Birgit Nieschalk (Hrsg.)
Einfach.Zusammen.Arbeiten.
 Liberating Structures in der Praxis
 Vahlen 2022, 183 Seiten, Euro 21.90,
 E-Book: Euro 17.99



Für alle, die die Liberating Structures (LS) bereits kennen oder gar nutzen, ein inspirierendes Buch mit guten Umsetzungsbeispielen. Für alle anderen ist es etwas mühsam, jedes Mal im Internet die beschriebenen Übungen zu recherchieren und sich anzueignen. Trotzdem macht das Buch Lust, LS selber auszuprobieren und anzuwenden.

Nach einer interessanten Einführung in das Potenzial der LS werden in neun Kapiteln ansprechend formulierte Anwendungsbeispiele zum Einsatz von LS gegeben. Zu ihrem Einsatz in Konferenzen, zum Kennenlernen von Menschen, zur Steigerung der Verantwortungsübernahme, der gegenseitigen Unterstützung, der besseren Zusammenarbeit, der Strategieentwicklung, der Begleitung von Veränderungsprozessen, neue Ideen zu entwickeln, Struktur zu geben und Lernräume zu schaffen.

Das Buch liest sich sehr gut und macht wirklich Lust auf die Arbeit mit LS. Es kann aber nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich bei LS vor allem um eine super gute Verkürzung und Vereinfachung bewährter, altbekannter Methoden handelt, deren

Durchschlagskraft durch die Verkürzung und Vereinfachung auf der Strecke zu bleiben drohen. Damit das nicht passiert, ist vor allem auf die Haltung und den Spirit der Anwender*innen zu achten. «Aus meiner Erfahrung weiß ich aber, dass genau dann LS das tun, was schon im Namen steckt: durch eine klare Strukturierung der Interaktion das Potenzial der Gruppe befreien.» Johannes Schartau, S. 117. Die eigene Begeisterung, die die ursprünglichen Methoden einst weckte, lässt sich in der Faszination, die für die Autor*innen von den LS ausgeht, wiedererkennen.

Ein inspirierendes Buch, das ich sehr gerne gelesen habe. (KN)

«Liberating Structures bieten genau dies: Tiefgang mit Innovation, Augenhöhe, gleiche Beteiligung, Spaß und Tempo. Liberating Structures im Verlauf des Workshops, aber vor allem auch als Einstiegsmethode zu nutzen, ist damit gesetzt.» Henriette Wienges

Bettina Schubert-Golinski mit
Matthias Schmidt/Frauke Narjes/
Jutta Papenbroock/Haiko Wandhoff/
Dietlinde Paetzelt/Annika Jans
Systemisches Coaching
Haltung, Methodik, Rollenklarheit
Corlin 2022, 308 Seiten, Euro 39,
E-Book: Euro 29.99



Mechtild Erpenbeck
Mitschwingen und Dazwischengehen
Systemisch-gruppendedynamische Prozesskompetenz in Beratung und Training
Carl Auer 2022, 184 Seiten, Euro 29.95,
E-Book: 28.99



«Systemisches Coaching» ist laut Klappentext als Begleitbuch zur Ausbildung der Hamburger coachingakademie konzipiert. Es vermittelt auf lesenswerte und wirkungsvolle Weise grundlegendes Coaching-Wissen.

Der Aufbau des Buchs folgt dem didaktischen Konzept der Ausbildung. Ein erster Teil stellt Grundlagen und Praxis professionellen Coachings mit systemischer Haltung dar. Der zweite Teil widmet sich Schritt für Schritt dem Coaching-Prozess – von der Auftragsklärung über das Coachinggespräch bis zum Prozess über mehrere Sitzungen. Ein dritter Teil behandelt Themen, die in der Praxis häufig Gegenstand des Coachings sind, etwa Konflikte oder Veränderungen.

Die Kapitel sind dabei nicht nach einem festen Schema gegliedert, sondern entwickeln sich organisch entlang passender Inhalte. Die aktive Auseinandersetzung mit dem inhaltsreichen Fließtext wird durch den verständlichen Stil und das sehr angenehme Layout unterstützt. Anschauliche Grafiken, Fallbeispiele und das ausführliche Inhaltsverzeichnis erschließen die Inhalte zusätzlich.

Dadurch gelingt es den Autor*innen auch bemerkenswert gut, eine systemisch-konstruktivistische und ressourcenorientierte Grundhaltung zu vermitteln. Techniken werden eingeflochten und fast nebenbei gelehrt, etwa für einfühlsames Zuhören im Auftragsklärungsgespräch oder durch Leitfragen im Fließtext. Das Buch spricht die Leser*innen nicht im Imperativ an, sondern zeigt auf und macht aufmerksam, bleibt dabei aber immer sehr greifbar und schlüssig. Lediglich die letzten Abschnitte sind etwas unschärfer geraten und fokussieren eher auf einzelne Werkzeuge.

«Systemisches Coaching» ist damit ein Lesebuch im besten Sinne, das Wissen zusammenhängend vermittelt und nicht in Checklisten zerlegt. Wer nicht spezifisch nach ungewöhnlichen Interventionen oder bestimmten Vertiefungen sucht, wird es als Einführung in das Thema oder zur systematischen Auffrischung vorhandenen Wissens gerne nutzen. (PL)

«[Die] Inhalte sind die Quintessenz unserer jahrelangen Erfahrung als Auszubildende und unserer jahrzehntelangen Praxis als Coaches.»

Das Buch in Händen haltend freut man sich neugierig auf eine Verknüpfung gruppendynamischer Phänomene mit systemtheoretischen Erklärungsansätzen – und wird nicht enttäuscht. Jenen, die als Beratungspersonen mit den verschiedensten Formen kleinerer Systeme wie Gruppen, Teams, Gremien etc. arbeiten, werden nützliche Erkenntnisse für die praktische Arbeit angeboten. Zahlreiche Beispiele aus der Beratungspraxis der Autorin verleihen den theoretischen Modellen nicht nur Klarheit und Nachvollziehbarkeit, sondern lassen eine große praktische Relevanz erkennen.

Im ersten Drittel werden wichtige theoretische Grundlagen durch Einsatz von Metaphern und Vergleichen zu Kunst und Sport verständlich dargelegt. Im weiteren Aufbau des Buches wird die Sinnhaftigkeit einer aktiven Auseinandersetzung mit Erfahrungen in gruppendynamischen Trainings besonders hervorgehoben: Wie beginnt die Zusammenarbeit im Organisations- oder im Beratungsalltag? Welche Phänomene werden bei der Arbeit in Teams und Gruppen beobachtet und wie kann man damit vor allem als Beratungsperson wirksam umgehen?

Sehr gelungen erscheint z. B. die Darstellung des Themas «Macht» und der Umsetzung auf aktuelle Fragestellungen rund um agile Teamarbeit. Natürlich dürfen Herausforderungen im Beratungsalltag wie der Umgang mit Widerstand, Autoritätskonflikten oder Konkurrenzverhältnissen genauso wenig fehlen wie die Auseinandersetzung mit Fragen zu Vertrauen und Feedback. Der rote Faden durch das Buch lässt die Wichtigkeit von Prozesskompetenz für Beratungsarbeit erkennbar werden. Die Autorin zeigt, wie eine solche Kompetenz durch den besonderen Fokus auf gruppendynamische Phänomene und deren systemtheoretische Erklärungen gut erlangt werden kann. Dabei scheut sie auch die kritische Reflexion populärer Modelle nicht.

Die Lektüre eröffnet Personen in Beratungs- und Führungsfunktionen wichtige Denkanstöße zur eigenen Wirksamkeit – beim Mitschwingen und beim Dazwischengehen. Ein sehr lesenswertes Buch. (GK)

«Prozessdynamik kann man ebenso wenig verhindern wie Wetter abschaffen.»

Babette Julia Brinkmann/
Karl Schattenhofer
**Erfolgreiche Teams in
der Selbstorganisation**

6 Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden –
und welche Rolle Führung dabei spielt
Vahlen 2022, 241 Seiten, Euro 29.80,
E-Book: Euro 23.99



Schon in den 50er Jahren erkannten Wesley Clark und Belmont Farley, dass sich geschlossene Systeme, die in einer Beziehung zueinanderstehen, irgendwie stabilisieren, sich beobachten und nach einer Zeit stabile Formen des Verhaltens entwickeln. Damit legten sie den Grundstein für das, was wir heute Selbstorganisation nennen. Wie entsteht diese soziale Ordnung und wie kann man diese Erkenntnisse für die Gestaltung von sozialer Interaktion nutzen?

Dieser Frage geht das vorliegende Buch nach. Dabei schauen die Autor*innen zuerst auf die Grundlagen und leiten dann in die Ergebnisse ihrer empirischen Studie ein, bei der sie sich auf die Suche nach gelebter Selbstorganisation gemacht haben. Genauer hingeschaut haben sie u. a. bei Audi Business Innovation GmbH oder der IT der Deutschen Telekom. Daraus werden konkrete Handlungsempfehlungen für den Transfer in andere Kontexte abgeleitet. So verwundert es nicht, dass die Initiative für Selbstorganisation nicht «von oben angeordnet» werden kann, sondern sich aus dem Bauch der Organisation entwickelt. Die Rolle des Top-Managements ist dabei vor allem Ermöglichung.

Mit diesem Verständnis der organisationalen Gelingensbedingungen schauen die Autor*innen dann auf operative Herausforderungen der Selbstorganisation und mit welchen Tools diesen begegnet werden kann. Dabei wird deutlich, dass Selbstorganisation weder ein «Alles geht», noch Führungsabstinenz bedeutet.

Bei dem Buch handelt es sich anders als im Klappentext ausgewiesen, weniger um ein Grundlagenwerk, sondern um ein Praxisbuch, welches Selbstorganisation als eine Notwendigkeit, mit der Vielfalt und Komplexität im Tagesgeschäft adäquat umzugehen, vermittelt. Nicht nur gelingt es den Autor*innen die mit Mythen und irreführender Romantik der Selbstorganisation aufzuräumen, sondern sie liefern – empirisch fundierte – Argumente und Hilfestellungen für die Anwendung. Menschen, die die Verantwortung der Vielen bewusster und zielgerichteter gestalten wollen, sollten hier zugreifen. (OH)

«Wenn der Widerstand gegen das, was fremd und 'von oben' verordnet wird, wegfällt, geht die ganze Energie und Aufmerksamkeit in die Veränderung.»

Kai Matthiesen/Judith Muster/
Peter Laudénbach
Die Humanisierung der Organisation

Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert
Vahlen 2022, 256 Seiten, Euro 24.90,
E-Book: Euro 19.99



Die Autor*innen gehen in den Maschinenraum der Organisation und untersuchen auf den Spuren des Organisationssoziologen Luhmann die komplexe technische Hardware und getrennt davon die Maschinent*innen, die die Technik bedienen.

Dass mangelhaft konstruierte Technik durch gute Maschinent*innen nicht besser wird, liegt auf der Hand. Die Autor*innen beschreiben in einer frechen, erfrischenden Art Verschiebungs- und Verschleierungsmethoden vom Management, um Grundwidersprüchen der Organisation auszuweichen, die sie dann mit ihren toxischen Irritationen wegdelegieren. Das fordert die Mitarbeitenden oftmals über ihre Leistungsgrenze hinaus, weil in diesen »informalen Untiefen« die Widersprüche »nicht als Information genutzt, sondern eher willkürlich und rabiat ausgetragen werden. «...und im Fall des Scheiterns werden sie für die Verantwortungslosigkeit anderer Ebenen verantwortlich gemacht. Sie sezieren anschaulich die Grenze zwischen formalen Organisationserfordernissen und der notwendigen außerorganisatorischen zwischenmenschlichen Verhaltens-

weisen, ohne die Organisationen nicht handlungsfähig sind.

Die Vielfalt soziologischer, ethnologischer und theaterwissenschaftlicher Perspektiven wird der Komplexität des Themas gerecht. Unterhaltliche Bonmots wechseln sich ab mit kleinen anspruchsvollen systemtheoretischen Erörterungen. Insbesondere das Kapitel «Theater der Organisation» hat den Rezensenten angesprochen mit seinen verschiedenen (kafkaesken) Inszenierungsoptionen antiker und moderner Bühnen, Arenen und Schaukämpfen. Neue «Lösungskonzepte» (New Work, Transformationale Führung) werden kritisch unter die Lupe genommen und ihres Nimbus beraubt. Es werden Landkarten zur Verfügung gestellt, in denen Mythen entzaubert und unangenehme Zweckwidersprüche als unabdingbare, notwendige und sinnvolle Wegmarken erscheinen.

Fazit: Es ist ein lesenswertes Buch für alle, die sich auf Organisationsbühnen besser zurecht finden möchten. (LF)

«Supermann wohnt hier nicht mehr.»