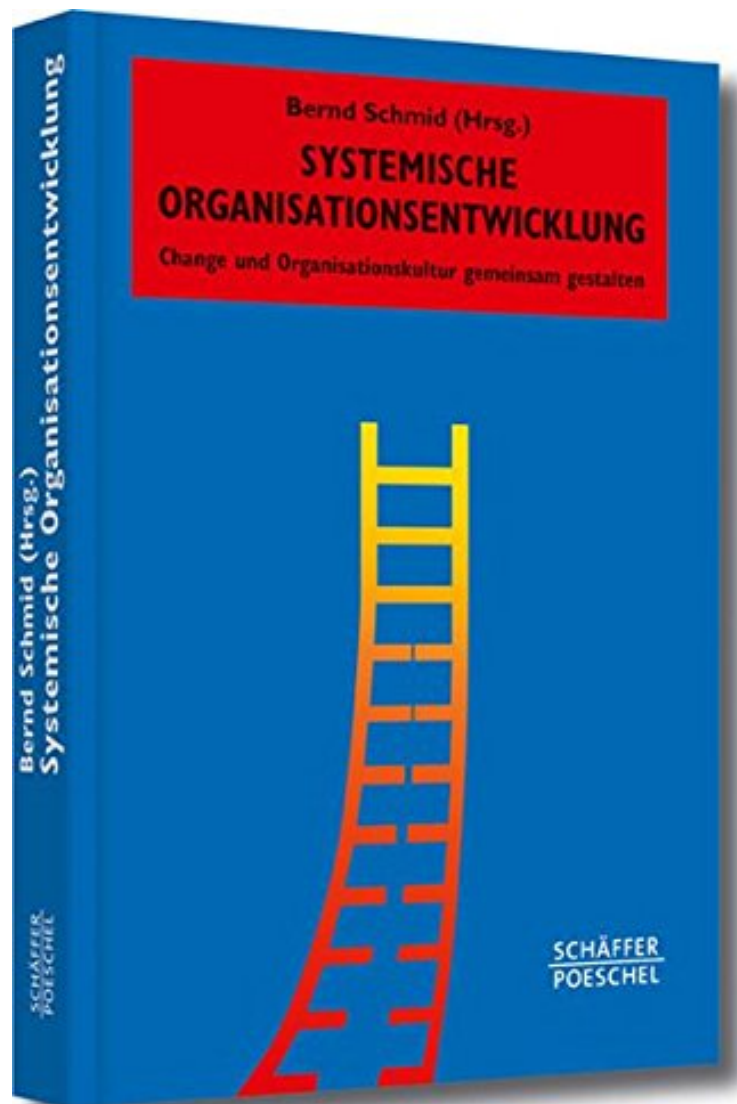


(Download pdf ebook) Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten (Systemisches Management)

Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten (Systemisches Management)

Von Thorsten Veith

audiobook / *ebooks / Download PDF / ePub / DOC



[Download](#)

[Read Online](#)

Produktinformation -Verkaufsrang: #311358 in BcherMarke: Schffer-Poeschel VerlagVerffentlicht am: 2014-03-10Abmessungen: 10.67 x .87b x 6.14l, Einband: Gebundene Ausgabe292 Seiten | File size: 18.Mb

Von Thorsten Veith : Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten (Systemisches Management) before purchasing it in order to gage whether or not it would be worth my time, and all praised Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten

(Systemisches Management):

Kundenrezensionen
Hilfreichste Kundenrezensionen
3 von 3 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. Wie Kultur kommunizierbar wird... Von Rainer Müller Da ich erst vor wenigen Tagen mit großer Begeisterung das Buch *Train the Coach: Methoden von dem Herausgeber* gelesen habe und daraufhin zufällig entdeckte, dass er fast zeitgleich eines der systemischen Organisationsentwickler veröffentlicht hat, wurde ich neugierig. Zwar arbeite ich selbst eher individuenzentriert und sehe mich nur im geringen Ausmaß in der Rolle eines Unternehmensberaters, dennoch wollte ich wissen, wie es dem Begründer der systemischen Transaktionsanalyse gelingt, die einzelnen Mitarbeiter inklusive ihrer Psychodynamiken in seinem OE- bzw. KE-Ansatz zu berücksichtigen. Wenn man einen Fußball in genau berechneter Weise tritt, kann man dessen Reaktion auch genau berechnen. Bei einem Hund ist das anders. Gregory Bateson Bereits im Vorwort bemängelt der Herausgeber, dass viele Organisationsentwicklungsprozesse sich auf Sachlogiken und Systematiken konzentrieren und gefährdet sind, das Humanum schleifen zu lassen, wovon er sich selbst nicht ausnimmt. Er betont zudem, wie wichtig es ist, den menschlichen Systemen bzw. der menschlichen Seite von Organisationen die gleiche Aufmerksamkeit zu widmen wie betriebswirtschaftlichen oder technischen Aspekten. Zum Inhalt: In den ersten drei Kapiteln beschreibt der Autor den Prozess der OE als Entwicklung menschlicher Systeme. Er betont dabei, dass es nahezu unabdingbar sei, dass sich die Beteiligten persönlich einbringen, und er beschreibt, wie das gelingen kann. Das, was in der Psychotherapie als Kongruenz bezeichnet und als einer der bedeutendsten Wirkfaktoren betrachtet wird, scheint also auch bei der Durchführung von Veränderungen in Unternehmen eine wichtige Rolle zu spielen, um die Implementierung einer Unternehmenskultur nicht nur zu kommunizieren, sondern sie lebendig zu gestalten. Hierbei nimmt er Bezug auf den Reifegrad der Protagonisten und der Organisation selbst und erlutert im weiteren Verlauf, wie eine entsprechend notwendige Entwicklung begünstigt und vollzogen werden kann. Kultur betrachtet er als einen Sammelbegriff dafür, wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst, gewohnheitsmäßig oder kreativ gemeinsam gestaltet wird und erlutert, wie Individuen sich gegenseitig in vielfältiger Weise darin stimulieren, auf geteilte Gewohnheiten zurückzugreifen. Das wesentliche Lernen bezüglich Kultur findet ihm zufolge unschwellig und beiläufig statt, weshalb er immer wieder auf narrative Ansätze zurückgreift. Der Königsweg zur Entstehung eines allgemeinen Kulturportraits ist es demnach, Dialoge zwischen Betroffenen und Verantwortlichen aus konkretem Anlass zu initiieren und diese durch eine bildhafte Sprache zur Mitwirkung bei den anstehenden Veränderungen zu motivieren. Selbst wenn man dabei auf die sogenannte Schwarmintelligenz setzt, wie Systemiker es gern tun, liegt diese doch vorrangig zwischen den einzelnen Individuen. Unter Berufung auf die Wieslocher Kompetenzformel sollten sich die Bemühungen in Sachen Persönlichkeits- und Kulturentwicklung stets auf konkretes Handeln in relevanten Kultur- und Leistungsbereichen unter Berücksichtigung von Sinn und Passung der Rollen- und Kontextkompetenzen der Protagonisten beziehen. Auch wenn sich die ersten Kapitel auf die Arbeitsweise der isb GmbH (Institut für systemische Beratung) konzentrieren bzw. viele implizite Werbebotschaften enthalten, so unterscheidet sich das Werk insgesamt von vielen anderen dadurch, dass die einzelnen Schritte diverser beispielhaft angeführter Entwicklungsprojekte so detailliert aufgeschlüsselt und erklärt werden, dass eine Übertragung in andere Kontexte mühelos möglich ist. Es geht den Autoren also nicht vorrangig darum, mit eigenen Kompetenzen zu prahlen, um potenzielle Kunden zu generieren, sondern um das Aufzeigen konkreter Handlungsoptionen und ihrer methodischen Umsetzung. Deutlich wird dies z. B. im Kapitel des OE- bzw. KE-bezogenen Coachings. Hier wird nicht nur die logische Abfolge der einzelnen Einheiten der Coaches innerhalb eines entsprechenden Prozesses beschrieben, sondern es werden den Lesern zudem Fragenkataloge an die Hand gegeben, die sich (fast) 1:1 für den Einsatz in eigenen Projekten nutzen lassen. Die Schritte sind dabei didaktisch so hervorragend aufbereitet, dass selbst für relativ unerfahrene Berater keine Fragen offen bleiben. Beachtlich ist zudem die inhaltliche Reichweite des Buches. Unter der Überschrift OE-Praxis heute und morgen werden typische Ansätze als Ausgangspunkte für eine Erweiterung in Richtung ganzheitliche OE charakterisiert, entsprechende Heuristiken von Entwicklern vorgestellt, und erfolgversprechende Wege aufgezeigt, mit den jeweiligen Reifegraden der Protagonisten und Organisationen umzugehen. Ergänzend wird erlutert, wie Unternehmensverantwortliche diese Herausforderungen handhaben können und es wird die Integration Coaching-basierter OE-Ansätze thematisiert, wobei auch hier eine Liebe zum Detail zu erkennen ist. Die einzelnen Schritte werden mit einer vorbildlichen fachlichen Präzision dargestellt und ermutigen dazu, die aufgezeigten Lösungen bzw. Vorgehensweisen auf eigene Projekte zu übertragen. Viele potenzielle bzw. gängige Fehler bzw. Kurzsichtigkeiten seitens der Organisationsentwickler werden angesprochen und lassen sich durch den Einsatz exakt beschriebener Interventionen vermeiden. Vorgeschlagen werden bewährte Techniken, wie z. B. das In-Schwebe-Halten-von-Gedanken oder die (ausschließliche) Überlegung von Kritik in bilateraler Form (u. v. m.). Interessant sind auch die weiterführenden Betrachtungen, die sich dem eher praxisorientierten Teil anschließen. Begonnen wird mit einer Definition des Begriffs System, das sich immer aus einer spezifischen Betrachtungsweise ergibt. Systemiker unterscheiden demnach z. B. zwischen dem, was als gestaltbar gilt (System) und dem, was zu berücksichtigen aber nicht gestaltbar ist (Umwelt). Weitere Themen sind die Interdependenz von Mensch und Organisation, ein Vergleich von OE und Change-Management, die Elastizität von Organisationen sowie Fragen zur Gesundheit. Immer wieder wird in dem Buch mit sogenannten Drehbchern gearbeitet, die den Protagonisten als Hilfestellung für die Initiierung

konkreter Handlungen und Kommunikationsabläufe bereitgestellt werden. Gesundheit wird dabei z. B. als Perspektive begriffen, die sich auf alle Leistungs- und Wertschöpfungsprozesse in der Organisation bezieht, also als eine Art Systemqualität. Isolierte Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang oftmals nicht zielführend, da bei diesen in vielen Fällen eine Verbindung zwischen den Individuen bzw. deren Leistungs-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (sowie der Sinnfrage) und der Organisation bzw. zu deren Prozessen fehlt. Fazit: Wie die Entwicklung einer Unternehmenskultur durch (persönliche oder auch virtuelle) Partizipation aller Beteiligten zielführend und strukturiert umgesetzt werden kann und warum das überhaupt sinnvoll ist, wird in dem vorliegenden Werk einleuchtend und unter Berücksichtigung verschiedenster Aspekte erlutert. Das Thema ist so hervorragend aufbereitet, dass jeder, der sich mit solchen Prozessen beschäftigt, einen klaren Nutzen für sich daraus ziehen kann sowohl Organisationsentwickler wie auch Unternehmer, die einen Kulturwandel bewirken möchten. Mit Systemische Organisationsentwicklung ist Dr. Bernd Schmid (als Herausgeber) ein weiteres didaktisches Meisterwerk gelungen, das vielleicht sogar zur Etablierung neuer Standards in diesem Arbeitsfeld führen wird und somit sehr zu empfehlen ist! Bernd Schmid (Hrsg.). Systemische Organisationsentwicklung. Schffer-Poeschel Verlag: Stuttgart (2014). 13 von 16 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. Eine konsistente Konzeption ist nicht erkennbar Von Dr. Rolf Meier Rezension "Systemische Organisationsentwicklung", Bernd Schmid (Hrsg.) Schffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2014 Organisationsentwicklung oder Neudeutsch: business development ist die wichtigste Pflicht der Leitung und Leitungsmitglieder einer Organisation. Organisationsentwicklung ist komplex, vielfältig und nie beendet. Insofern ist diese Rezension auch etwas umfangreicher und deutlich in der Stellungnahme. Das Institut für systemische Beratung in Wiesloch ist eine anerkannte und renommierte Einrichtung in Deutschland. Man kann wohl zu recht sagen: Ein Leuchtturm in der Branche. Als systemischer Management Coach und Ausbilder von systemischen Management Coaches bin ich sozusagen eine Art Verwandter des isb in der Welt der systemisch Denkenden und Handelnden. Ich habe das Buch über vier Wochen bewusst für meinen Erkenntnisdrang und Lernwillen ausschließlich genutzt. Soweit es geht, wollte ich mir eine profunde Meinung über das Thema und den Anbieter machen. Insofern entspreche ich als Leser dem Buchklappentext. Das Buch umfasst 278 Seiten. Es ist in drei Teilen gegliedert mit insgesamt 18 Kapiteln. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis (98 Nennungen, davon von B. Schmid 43 Veröffentlichungen), ein Stichwortverzeichnis und eine Kurzvorstellung der einzelnen Autoren runden das Bild des isb ab. Als Systemischer Management Coach, Berater von Führungskräften und Unternehmen, Entwickler von PE- und Organisationseinheiten gibt es eine Menge zu lesen, mit eigenen Erfahrungen, Einschätzungen, Wissensbeständen abzugleichen, infrage zu stellen aber auch eigenes Wissen anzureichern. Insofern wäre es für mich lustvoll mit den Autoren zu diskutieren und zu streiten. Streiten über fachliche Einordnungen und Bewertungen durch die Autoren aber auch streiten um Erkenntnis zum Thema systemische Organisationsentwicklung. Fast jede Seite des Buches gibt mir Anlass, das eine oder das andere zu wollen. Somit würde so eine Rezension wohl auch an die 330 Seiten lang werden. Um dem aus dem Weg zu gehen, versuche ich mich auf das aus meiner Sicht Wesentliche zu beschränken, in der Hoffnung dass die Leser der Rezension einen einigermaßen vernünftigen Überblick über Inhalte und Methodik des Buches zu erfahren. Teil 1 beschäftigt sich mit "OE als Entwicklung menschlicher Systeme. Teil 2 ist beschrieben mit "OE-Praxis heute und morgen". Der Teil 3 ist betitelt mit "Weitergehende Betrachtungen. Dem Leser werden vielfältige Aspekte und Betrachtungsweisen der Systemischen Organisationsentwicklung angeboten - insofern ist das Buch lesenswert! Leider ist die Abfolge der Kapitel und deren Inhaltsdarbietung wenig lernfreundlich, teilweise unverständlich und streckenweise eine Zumutung. Obwohl die Autoren sich über Lernen auslassen, scheinen sie einen fachlichen Nachholbedarf in der Strukturierung der Didaktik und Methodik zu haben. Im Kontext Lehren und Lernen gibt es die Didaktik, die die legitimierte Auswahl von Fachinhalten widerspiegelt - und es gibt die Methodik, die die abstrakt Prozesse für wirksames Lernen beschreibt und es gibt Taxonomien, die den Kompetenzgrad des Erlernen beschreiben. Ich schreibe dies deshalb so bewusst, weil das isb sich in allen diesen essenziellen Bereichen von "Lehren und Lernen bewegt: als (Vor-)Denker zum Thema systemische Organisationsentwicklung und als Ausbilder von systemischen Organisationsentwicklern und systemischen Organisationsberatern. In der Methodik gibt es für die Gestaltung von Lernprozessen ein paar Grundregeln: vom Einfachen zum Schwierigen, vom Bekannten zum Unbekannten, vom Konkreten zum Abstrakten und vom Allgemeinen zum Speziellen. Die Taxonomiestufen sind: faktisch richtiges Wissen, kontextbezogenes Anwenden von Wissen, Reflexion systemischen Agierens und konstruktivistischer Kontexttransfer. Unter diesen Gesichtspunkten kann ich dem Leser nur empfehlen, eine andere Reihenfolge der Wissensaufnahme und Erkenntnisgewinnung vorzunehmen. Mein Vorschlag zur Kapitelreihenfolge, um zu Verstehen um was es eigentlich geht: 12, 14, 11, 18, 2, 4, 13. Danach sind folgend Kapitel interessant, wobei die Reihenfolge nicht wichtig ist: 3, 5, 8, 10, 9. Danach ist das Kapitel 7 Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler eine gute Verständnisergänzung. Die Kapitel 15, 16, und 17 bieten Einzelthemen, die wie so manche Themenangebote im Buch kaum oder gar nicht in einem konzeptionellen roten Faden zusammengeführt sind. Beispiel 1: Zumutung Die ersten Sätze des Kapitels Einleitung finde ich diskriminierend, ausgrenzend und .. Sie lauten: "Dieses Buch schlägt einen Bogen von der systemischen Personenqualifizierung über die personensensible Systemqualifizierung (Schmid/Fausser 1994a) zur konkreten Organisationsentwicklung (OE) und Kulturentwicklung (KE) in Organisationen. Als Leser werde ich aber dumm gehalten, weil mir keiner erklärt, was denn systemische Personenqualifizierung und personensensible

Systemqualifizierung genau ist. Mit keiner Silbe im Buch. Was soll ich dann mit solchen Formulierungen anfangen - oder ist das Buch doch nur für Insider geschrieben und nicht wie auf dem Klappentext beschrieben ist? Weiter heißt es: Natürlich haben wir als Systemiker gelernt, jenseits der Belange einzelner Menschen in Systemen zu denken und verstehen sogar Luhmanns Ansatz der Funktionssysteme, in denen der Mensch Umwelt darstellt. Doch können fast alle Praktiker nur unter geistiger Verrenkung so denken. Danke Herr Schmid, dass Sie mir als Praktiker ein gewisse intellektuelle Unterfunktion bescheinigen - oder wollen Sie sich mit der Formulierung vor mir erheben? Als ich das las, kam in mir ein Mobbinggefühl zu Tage. Zudem erweckt der Text jenseits der Belange einzelner Menschen bei mir Assoziationen zu Kollektiven im Kommunismus. Gilt der Einzelne nichts oder wenig, ist das System alles? Verschwindet der Einzelne in der Masse der Vielen? Mich hat diese Sicht des Systemikers B. Schmid sehr verunsichert. Zumal sie ernsthaft nicht aufgelöst wird - dies hängt wohl mit dem 2. Beispiel zusammen. Beispiel 2: Der Systemiker und das Systemische. Bernd Schmid verbindet mit "systemischem Verständnis und systemischem Wirken" ein systemtheoretisches Verständnis, das er aber nicht legitimiert. Immerhin gibt es viele Systemtheorien, die von Einzelwissenschaftler kreiert wurden, weil sie mit ihrer Systemtheorie eine Erkenntnis zu einem für sie interessanten Thema fokussiert haben. Er leiht sich von einer Systemtheorie die Erkenntnis Differenz und führt die Begriffe System und Umwelt ein - Kapitel 12.2, Seite 193. Er begründet aber nicht, warum er diese Unterscheidung benötigt. Er weicht sie in der selben Textstelle bis zur Unkenntlichkeit auf. Zudem wird dieses Verständnis in den beiden Teilnehmerberichten zur Ausbildung nicht genannt - Kapitel 18. In der sehr guten Wiedergabe einer Organisationsentwicklung - Kapitel 11 - wird auch nicht darauf zurückgegriffen. Nur im Kapitel 7 Heuristiken erfahrener Organisationsentwickler berichtet Prof. Wimmer über Erkenntnisgewinn durch Systemtheorien. Als Leser fragt man sich: Warum System und Umwelt, wenn es nicht zur Erkenntnisgewinnung und zur Ausbildung genutzt wird - auch nicht des Lesers. Grundsätzlich kann gefragt werden, ob die Verständnisannäherung an Organisation systemtheoretisch erfolgen muss? St. Gallen hat sich von der systemischen Unternehmensführung abgewandt und sein Produkt Das neue St. Galler Management-Modell unterteilt mit: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Wer Unternehmen mal gegründet (gezeugt) hat, sie als CEO geführt hat, weiß um das Zusammengesetzte der Organisation. Organisationen sind in einer vernetzten Wirklichkeit. Sie haben keine Umwelt. Wer System und Umwelt benötigt um Wahrnehmungen über eine Organisation zu ermöglichen, wird dadurch Organisation als Wertschöpfungsstruktur nicht verstehen. Zudem trägt der Berater Theorien in die Organisation, die nicht ihrer Verifizierung als Tummelort dienen. Beispiel 3: Diktion, Begriffsverwendungen und Satzbau - also: Semantik des Buches Ein Teil der Kapitel sind in einer verständlichen Sprache formuliert. Als Leser bekommt man schnell einen Zugang zu den Inhalten und deren Sinn im Zusammenhang mit dem Thema systemische Organisationsentwicklung. Ein anderer Teil der Texte - hier insbesondere wenn es darum geht grundlegendes Verständnis von systemischer Organisationsentwicklung zu bekommen, sind in einer sehr eigenen Diktion. Auf den Seiten 205 bis 207 im Kapitel 13.8 Menschenbilder und kulturelle Auswirkungen - Beitrag zu einem wissenschaftlichen Diskurs wird ein Brieftext von B. Schmid wiedergegeben, der in einer Begriffswelt geschrieben ist, die wohl nur intime Kenner von systemtheoretischen Disputen erraten können. Was hat der Leser davon? und: ist nun systemische Organisationsentwicklung Wissenschaft oder wie auf S. 7 beschrieben eine Praxisveranstaltung: Im isb-Ansatz wird OE nicht von außen konstruiert und dann implementiert, sondern durch die realen Player innen, life entwickelt. Der letzte Satz wird aber auch beim Lesen von Fellen aus der Praxis der Organisationsentwicklung durch die isb-Ausbilder nicht stringent berücksichtigt. Beispiel 4: Behauptungen Das Kapitel 2.1.3 - S. 8 - besteht aus 2 Stzen: Der isb-OE-Ansatz ist mehr definiert durch Perspektiven, Prinzipien und Haltungen als durch Schemata für Ereignisse oder Vorgehensweisen. Dieser Zugang wird in Kapitel 2.4 erklärt Kapitel 2.4 unterteilt und definiert aber nicht konkret was denn nun Prinzipien (Plural), Perspektiven (Plural) und Haltungen (Plural) sind. Außer allgemeinen Vorerklärungen zu den drei Begriffen findet der Leser nichts. Hingegen werden im Kapitel 2.5 Bewährte isb-Konzepte und Prinzipien 10 Themen vorgestellt. Aber hier kann man lesen, dass sie zum Verständnis des systemischen Organisationsentwicklers des isb gehören - damit ist es ein Schemata. Ganz schwierig wird es für den Leser auf der S. 8, Kapitel 2.1.5 Am isb haben sich bezogen auf OE und KE spezielle Arbeitsformen für das Entwickeln, Kooperieren und Lernen bewährt. Sie haben wiederum ihre eigene Logik, in der sich das isb-Verständnis spiegelt. Als Leser habe ich also nur die Möglichkeit des Glaubens, denn bei allem Verständnis für Heuristik, legitimiert wird es nicht. Beispiel 4: Fachliche Fragwürdigkeiten Im Kapitel 6.2 Das Dreieck der Organisationsentwicklung wird auf der S. 65 Die Grafik des St. Galler Management Modells wieder gegeben mit einer eigenen Interpretation: Abbildung 7: Such-, Entscheidungs- und Handlungsfelder im Management. St. Gallen definiert es in dem Buch gänzlich anders - S. 21-23. Der gleiche Autor des vorliegenden Buches beschreibt und bewertet das St. Galler Management Modell im Zusammenhang mit dem Dreieck der Organisationsentwicklung - Strategie, Struktur, Kultur, (S. 64) : Seine deutlichste Abwandlung hat es im St. Galler Management Modell nach Ulrich erfahren. Dort ist es eingebettet in eine Vielzahl von Faktoren in dem Versuch, die Führungswelt in ihrer Vollständigkeit zu beschreiben, und wird dadurch auch unhandlich. Weiter heißt es vom selben Autor - S. 65 -, der Partner des isb ist: So gibt es im Zusammenhang mit dieser Darstellungen den geflügelten Satz: Structure follows Strategy. Das sich die Struktur im Sinne einer Aufbau- und Ablauforganisation allerdings aus der Strategie ableiten lässt und somit die Strategie immer zu erst entwickelt und bearbeitet werden muss, ist eine nicht

haltbare Annahme. Wenn dies ein Partner des isb formuliert, kann ich nur sagen :O Gott. Es ist fachlich falsch und nicht im Sinne des Isb. Auf der S. 38 wird Kultur definiert: "Kultur ist ein Sammelbegriff dafür, wie Wirklichkeit bewusst und unbewusst, gewohnheitsmig oder kreativ gemeinsam gestaltet wird. Dies bedeutet: alle Organisationen leben zunchst einmal vom zu bearbeitenden Thema. Sie haben ihre Daseinsberechtigung, weil man Autos produzieren will oder Taxidienste anbieten will usw. Dann entscheidet man sich fr die Vorgehensweise der Wertschpfung in seiner Wirklichkeit. Es entsteht die Strategie und dann legt man fest, in welcher Struktur von Zustndigkeit, Kommunikation und Arbeitsbedingungen im operativen doing alles realisiert werden soll. Zusammenfassungen: Ein Grundsatz und 10 Angebote an das Isb: Eine konsistente Konzeption sollte ein inhaltliches und methodisches Erkenntnis- und Handlungskonstrukt sein, dass auf unterschiedlichen abstrakten Ebenen Interessen, Anforderungen und Handlungen der systemischen Organisationsentwicklung sichtbar verbindet. Eine Grafik knnte hier helfen. 1. Kulturentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung verstehen und nicht als zwei sich ergnzende Themen sehen. Die Organisation hat nicht eine Kultur sondern viele Kulturen. Die Leitkultur einer Organisation ergibt sich aus der Vision einer Organisation. 2. Auflsen der systemtheoretischen Sicht System und Umwelt, da im Buch deutlich wird, dass diese Sichtweise keine praktische auf die Organisation zu bringende Erkenntnisse bringt. (Die Sichtweise erfreut nur den Berater und nicht den Kunden Organisation). 3. Bekennen Sie sich offen zum Konstruktivismus in und ber die Organisation und nicht nur indirekt, wie in den Texten lesbar. 4. Das Ding Organisation genauer allgemein und konkret definieren: es gibt nicht die Organisation sondern viele individuelle Organisationen. Und es gibt die Organisationen in der Organisation. 5. Anerkennen, dass Organisationsentwicklung einseitig vom TOP-Management und den Leitenden abhngt. 6. Den Begriff Entwicklung menschlicher Systeme" ersetzen durch "Entwicklung motivierender Wertschpfungssysteme. Die strategische Daseinsberechtigung einer Organisation besteht In der Generierung von Wertschpfung. 7. Das Scheitern von systemischer Organisationsentwicklung ist nicht gleichzusetzen mit dem Scheitern der Organisation in ihrem Wertschpfungsauftrag - damit vermeiden Sie den Eindruck der nicht legitimierbaren Alternativlosigkeit des isb-Ansatzes. 8. Systemische Organisationsentwicklung denkt und handelt vom Empfänger der Wertschöpfungsleistung der Organisation und nicht von der Deutungskonstruktion des Beraters. Hier gilt es eines radikalen und zum Ende gedachten Perspektivwechsels. 9. Organisationen sind Konstrukte vielfltiger Interessen und nicht allein die Konstruktion menschlicher Interessen. 10. Systemische Organisationsentwicklung wird nur funktionieren, wenn der Berater eine konsequente Binnensicht einnimmt. Beratungen aus der konstruktivistischen Sicht des Beraters ermöglichen keine nachhaltige Selbstentwicklung der Organisation: die Organisation bleibt am Tropf. Fazit 1: Ich bin froh, da ich mich Anfang der siebziger Jahre gegen eine Ttigkeit als systemischer Organisationsentwickler entschieden habe - siehe die Ausführungen von Alexander Exner auf den Seiten 99 bis 108. So habe ich das Hin und Her der Definition einer Daseinsberechtigung vermieden und mich damit nicht dauernd in Identittskrisen gestrzt, die auch Folgen bei Kunden haben. Fazit 2: Die Inhalte und die Methodik des Buches haben bei mir keine Motivation ausgelst, ein systemischer Organisationsentwickler des isb zu werden, weil eine konsistente Konzeption als Ausdruck einer Profession oder Professionalitt des Erkennens aus einer Organisation und Handelns in einer Organisation fehlt bzw sich mir nach redlichem Bemhen nicht erschliet. Fazit 3: Jeder Leser sollte darauf achten, da er nicht Opfer seiner individuellen Erkenntniswnsche wird. Durch die berwiegend abstrakten Formulierungsangebote im Text, die individuell gedeutet werden mssen, kann es schnell dazu kommen, Erkenntnisse in den Text zu deuten, die nicht angeboten werden. Andererseits gibt es aber viele Verstndnisangebote, die nicht schnell und sicher erkennbar sind. Lesen Sie das Buch entspannt, langsam, fter und nicht nur von vorn nach hinten, sondern auch einzelne Kapitel in einer zuflligen Reihenfolge. Fazit 4: Als Leser sollten Sie Lexika und Fachbcher speziell aus der BWL und Systemtheorie zur Verfugung haben. Im Buch werden viele Begriffe und Diktionen verwendet, die nicht erklrt werden. Nach dem elitren Motto: sowas weiss man doch... Diese Rezension wurde aus Hingabe fr die systemische Organisationsentwicklung und aus Respekt und Wertschtzung des isb geschrieben. Punkt.0 von 0 Kunden fanden die folgende Rezension hilfreich. Systemische Organisationsentwicklung - inhaltliche Tiefe gepaart mit Pragmatismus Von RTBernd Schmid, Grnder des Instituts fr systemische Beratung in Wiesloch, hat mit diesem Band zusammen mit seinen Coautoren ein ungewhnliches Buch zur Organisationsentwicklung vorgelegt. Es ist keines der beliebten Kochbcher mit Anleitungen wie viel Gramm Gewrz abzuwiegen und dem Gericht beizumengen sind trotz vieler konkreter Beispiele. Es handelt sich eher um ein Lesebuch mit Anregungen, die eigenen Erfahrungen mit Praxisberichten ausgewiesener OE-Berater abzugleichen. Es initiiert, eigene Gewissheiten und mentale Modelle zu reflektieren und fr sich neue Vorgehensweisen und Lsungswege abzuleiten. Bernd Schmid und seine Coautoren schaffen es, inhaltliche Tiefe und Fundierung mit Pragmatismus in der Organisationsentwicklung zu verbinden. Die Verbindung eines konsistenten theoretischen Rahmens mit theoriegeleiteter Konzeptarbeit und Praxismodellen setzt einen wesentlichen Unterschied zu vielen populren Verffentlichungen im Feld der PE und OE. Das Buch ist handfest und stimmt nachdenklich. So erinnert es auch langjhrige und erfahrene Berater an ihre Verpflichtung zur kritischen Reflexion ihrer Wirklichkeitskonstruktionen und Weiterentwicklung ihrer Wahrnehmung und Vorgehensweisen. Hilfreich ist fr den Leser, Grundberlegungen systemischer Sichtweisen verinnerlicht zu haben. Anstze wie z. B. hypothetische Fragestellungen in Kontraktsituationen werden nicht mehr abgeleitet, deren Kenntnisse werden vorausgesetzt. Viele relevante Themen werden kurz angeschnitten, aber nicht in aller Tiefe ausgefhrt - z. B.

die Erläuterung des Rollenmodells zur Persönlichkeit (S. 203 ff) von Bernd Schmid selbst, Auftragsklärung oder Multiplikationsfähigkeit. Mit seinem abwechslungsreichen Stil ist das Buch gut zu lesen, wird nie eintönig. Der Stil wechselt, Begriffsklärungen und theoretische Ableitungen haben ebenso Platz wie Metaphern, Praxisbeispiele oder interessante Interviews. Griffige Formulierungen wie Kultur ist die Persönlichkeit der Gemeinschaft (S. 47) prägen sich dem Leser ein und sorgen für einen Nachhall, wenn das Buch längst zur Seite gelegt ist. Unbedingt zu empfehlen gerade auch für systemisch orientierte Berater wie mich, die nicht isb-sozialisiert sind.

Produktbeschreibung Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten Gebundenes Buch Wie schafft man es, Veränderungen langfristig in Unternehmen zu verankern? Wie werden alle Mitarbeiter zu aktiven Gestaltern? Indem man Veränderungen nicht einfach von außen implementiert, sondern alle mit ins Boot holt, um der Organisation eine neue Richtung zu geben, die sowohl dem Unternehmen als auch den in ihr arbeitenden Menschen entspricht. Das leistet die systemische Organisationsentwicklung: ein durch Erleben entstandenes und im Handeln verankertes Verständnis dessen, worauf es in der Organisation ankommt. Der Autor beleuchtet die relevanten Grundlagen, Methoden und Arbeitsweisen und veranschaulicht sie mit Fallbeispielen renommierter Unternehmen. Das Buch liefert Beratern, Coaches, Trainern, aber auch internen Personalentwicklern, Organisationsentwicklern und Führungskräften eine kraftvolle methodische Basis und beispielhafte Vorgehensweisen für komplexe Organisationsentwicklungsprojekte.

Kurzbeschreibung Wie schafft man es, Veränderungen langfristig in Unternehmen zu verankern? Wie werden alle Mitarbeiter zu aktiven Gestaltern? Indem man Veränderungen nicht einfach von außen implementiert, sondern alle mit ins Boot holt, um der Organisation eine neue Richtung zu geben, die sowohl dem Unternehmen als auch den in ihr arbeitenden Menschen entspricht. Das leistet die systemische Organisationsentwicklung: ein durch Erleben entstandenes und im Handeln verankertes Verständnis dessen, worauf es in der Organisation ankommt. Der Autor beleuchtet die relevanten Grundlagen, Methoden und Arbeitsweisen und veranschaulicht sie mit Fallbeispielen renommierter Unternehmen. Das Buch liefert Beratern, Coaches, Trainern, aber auch internen Personalentwicklern, Organisationsentwicklern und Führungskräften eine kraftvolle methodische Basis und beispielhafte Vorgehensweisen für komplexe Organisationsentwicklungsprojekte. über den Autor und weitere Mitwirkende Dr. Bernd Schmid ist Gründer und Leitfigur des Instituts für systemische Beratung (ISB) in Wiesloch. Als Ehrenvorsitzender des Präsidiums des Deutschen Bundesverbands Coaching DBVC, als Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft SG sowie als Preisträger Internationaler Gesellschaften gehört er zu den Vordenkern systemischer Anstöße. Zahlreiche Publikationen (Bücher, Audios, Videos) zum Thema. Bernd Schmid ist Preisträger 2014 des "Life Achievement Awards" der Weiterbildungsbranche. Leseprobe. Abdruck erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Rechteinhaber. Alle Rechte vorbehalten. Verschaffen Sie sich mit der Leseprobe einen Überblick über das Angebot.