

**Titel:** **Organisation und Beratung**  
Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis

**Herausgeber:** **Rudolf Wimmer**  
**Verlag:** **Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, 2004**  
**Umfang:** **335 Seiten**  
**ISBN-Nr.:** **3-89670-296-3**  
**Preis:** **34,90 €**

**Rezensentin:** © **Elizabeth Kandziora**, Hannover  
Systemische Beraterin, Diplom-Supervisorin (DGSv)

„Wenn es stimmt, dass eine Organisation sich erst im Prozess der Selbständerung von ihrer wahren Seite kennen lernt, dann kommen die entscheidenden Chancen und Hindernisse einer Transformation erst beim Gehen ins Blickfeld. Es ist dies wie beim Umbau eines alten Hauses. So wichtig eine gute Planung ist, sie schützt einen nicht vor den eigentlich entscheidenden Überraschungen.“ (S. 181)

Rudolf Wimmer, Professor für Führung und Organisationsberatung am Deutsche Bank Institut der Universität Witten/Herdecke, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit systemischer Organisationsberatung und trägt in diesem Buch Aufsätze zusammen, die er in den letzten 5 Jahren an verschiedenen Stellen veröffentlicht hat.

Die kluge Zusammenstellung ist dennoch aus einem Guss, zeigt sie doch auf, dass es Rudolf Wimmer immer versteht, die für Organisationen relevanten Umwelten als Beobachtungsgegenstand mit einzubeziehen. Damit ist dieses Buch nicht nur hochinteressant für (systemische) BeraterInnen, sondern gleicht einer Anleitung zum Verstehen des aktuellen Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft.

Neben einer kritischen Überprüfung des Shareholder-Values-Prinzips, beschäftigt er sich mit der steigenden internen Komplexität von Organisationen und beschreibt ihre Konsequenzen für die Wahrnehmung von Führung.

Er plädiert für eine gut ausgehandelte Arbeitsteilung zwischen Entscheidungsträgern und jenen auf der Ebene der Geschäftsfelder, sowie für akzeptierte Spielregeln für die Kooperation, um zu verhindern, dass die unvermeidbaren Störungen nicht zu hochkonflikthanfälligen Prozessen ausarten.

Trotz Skepsis bezüglich der Lernfähigkeit, sieht er die größte Herausforderung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen darin, Koordination und Kooperation zielführend zu gestalten. In diesem Sinne muss Organisationsveränderung als rekursiver Prozess verstanden werden. „In der Handhabung des Phänomens der Rekursivität gezielter Organisationsveränderungen liegt deshalb die eigentliche professionelle Herausforderung für Manager wie für Berater.“(S. 168)

Seine kritische Einschätzung: „ In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, wie schwer es den Entscheidungsträgern fällt, sich nicht nur als Impulsgeber der Veränderungen zu sehen, sondern auch ein Gespür dafür zu bekommen, wie sehr das Gelingen der Organisationstransformation von der eigenen Veränderungsfähigkeit abhängt.“(S. 172)

Aufgabe von BeraterInnen ist demnach auch, Wege zu(er-)finden, wie sich Auftraggeber zunächst sowohl als Teil des Problems in dem Veränderungsprozess verstehen als auch als Teil einer Lösung gewonnen werden können.

Rudolf Wimmers systemtheoretische Perspektiven sind dafür hilfreiche Wegweiser.

**Hannover, den 14.07.2004**

Veröffentlicht in der Zeitschrift OE OrganisationsEntwicklung 3/2004