

Die Geschichte der Wiener Schule der Organisationsberatung

Auszug – erstes Kapitel – des Buches: *A. Janes / K. Prammer: Kontextuelle Organisationsberatung – Theorien, Methoden, Instrumente, Fallbeispiele aus der Wiener Schule*. Carl-Auer / Heidelberg 2021, → [Verlagslink zum Buch](#)

1. Die Anfänge – Ein Biotop entsteht und erste organisatorische Ausdifferenzierung

In der zweiten Hälfte der 1960er-Jahren etabliert sich im Raum Wien ein Forschungsbiotop zur systemischen Beratung und Qualifizierung von Organisationen. Zwei Institutionen bieten hierfür den Raum: das *Schloss Hernstein* und die *Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung* (ÖGGO)³. Schloss Hernstein, das ehemalige Jagdschloss der Habsburger, ist 1962 von der Wirtschaftskammer Wien gekauft und zu einem Seminarzentrum um- bzw. ausgebaut worden. Seit 1966 werden dort unter dem Label *Schloss Hernstein* überbetriebliche Seminare angeboten. Rasch wurde der Ort zu einer »Plattform für Produkt- und Marktentwicklung« für Trainings (Oswald 2000, S. 2).

1967 findet hier unter der Leitung von Traugott Lindner, der federführend daran beteiligt war, die Gruppendynamik nach Österreich zu bringen, ein erstes Gruppendynamikseminar statt. In der Folge gründen 1973 einige Gruppendynamiker der ersten Stunde die ÖGGO. Diese fungiert über die nächsten drei Jahrzehnte als Theorieentwicklungszentrum und als zentrale Qualifizierungsplattform für die Weiterentwicklung des Biotops sowie die Rekrutierung der systemischen Beratungsszene in Österreich.

Ende der 1970er, während der 1980er und bis hinein in die frühen 1990er-Jahre werden im Biotop immer wieder Entwicklungsdiskurse mit Vertretern von für relevant befundenen Wissenschaftsdisziplinen geführt sowie mit Repräsentanten anderer (Beratungs-)Biotope, die sich auf ähnliche neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Feldforschung berufen. Joana Krizanits schreibt in diesem Zusammenhang in ihrem Buch zur systemischen Organisationsberatung von »einer Zeit der Drehtüren« (Krizanits 2009, S. 18).

1987 verfassen drei Vertreter des Wiener Biotops, Axel Exner, Roswita Königswieser und Stefan Titscher, einen Artikel zum spezifischen Beratungsverständnis der Gruppe mit dem Titel *Unternehmensberatung – systemisch*. Darin arbeiten sie den Unterschied einer systemischen Beratung zur Organisationsentwicklung und Fachberatung, wie diese zu dieser Zeit praktiziert wurden, heraus (Exner, Königswieser u. Titscher 1987).

³ Ursprünglich firmierte die ÖGGO unter der Bezeichnung Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Gruppenpädagogik (ÖGGG).

Während der oben genannten zwei Jahrzehnte eines gemeinsamen kreativen Nachdenkens, Ausprobierens und Weiterentwickelns beginnen einzelne Vertreter aus dem Personenkreis dieses Biotops eigene Beratungsunternehmen zu gründen, bzw. treten weitere Personen daraus Zug um Zug als Mitgesellschafter in diese ein. Das gruppensdynamische Prinzip der hierarchiefreien Begegnung auf Augenhöhe wird für diese Firmen als Gestaltungsaxiom übernommen. Dies findet z. B. darin Ausdruck, dass insbesondere zu Beginn alle Trainer und Berater dieser Unternehmen im Wesentlichen gleich verteilte Gesellschafteranteile halten. Als Mitglieder können sie in diesen Organisationsformaten ihren Beruf als Trainer und Berater frei nach ihrem je eigenen systemischen Theoriegedankengut, das sich zuvor im Biotop herausgebildet hat, praktizieren.

- 1976 gründen erste Mitglieder aus dem Biotop *die Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Arbeitspsychologie (C/O/N/E/C/T/A)*⁴.
- 1980 starten weitere Biotopmitglieder die *Beratergruppe Neuwaldegg (BGN)*.
- 1988 erfolgt eine dritte und fürs Erste letzte größere Firmengründung mit der *observe Organisation für systemische Beratung (OSB)*, die aus einer bereits 1985 zuvor gebildeten kleinen Sozietät, dem *observe – Forschungsinstitut für Organisations- und Institutsberatung*, hervorgeht.

Alle drei Trainings- und Beratungsunternehmen sind in Wien beheimatet. Weitere frühe Akteure der ÖGGO bleiben als Freelancer oder Mitarbeiter anderer Organisationen in Form von Kooperationspartnerschaften in engem Kontakt mit einem oder mehreren der drei Unternehmen.

2. **Ingredienzen des Biotops – theoretische Wurzeln und entwicklungsfördernde Beimengungen**

Die Basisingredienzen dieses systemischen Organisationsberatungs- und Qualifizierungsbiotops stammen primär aus dem Konzept der Organisationsentwicklung sowie der Gruppendynamik. Bereichert werden sie mit all dem, was die Akteure der ersten Stunde, die sich im Rahmen ihrer Arbeit in Hernstein bzw. zur Gruppendynamik treffen, aus ihrem Erfahrungsschatz in Bezug auf Organisationen und die darin interagierenden Menschen in ihren Rucksäcken mitbringen. Auf dieser Grundlage beginnt sich durch die Theorien bzw. Modelle, welche eingeladene Diskurspartner von außen im Rahmen gemeinsamer Theoriesessions einbringen, das Organisationsberatungs- und Qualifizierungsbiotop dieser spezifischen Wiener Ausprägung zu entwickeln.

4 In der Folge der Einfachheit halber CONECTA geschrieben.

2.1 Basiseckpfeiler Organisationsentwicklung

Der Begriff *Organisationsentwicklung* (OE) taucht als *Organizational Development* (OD) 1957 im Rahmen der Trainingsgruppenarbeit beim damaligen US-amerikanischen Chemiekonzern Union Carbide auf. Gegen Ende der 1970er-Jahre etabliert sich der Begriff dann im deutschen Sprachraum im Rahmen der staatlich geförderten Programme zur Humanisierung der Arbeit sowie der Gründung der damaligen *Gesellschaft für Organisationsentwicklung* (GOE) 1980 und der *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* (ZOE) 1982. Von Anfang an versuchen Mitglieder des Wiener Biotops ihr beraterisches Tun in der ZOE in Worte bzw. Modelle zu fassen.

Von Beginn an besteht bei den Akteuren dieses Biotops der implizite Anspruch, ihr theoretisches Denken und praxisbezogenes Tun in Form von Verschriftungen einzufangen. Dies geschieht über intern in Umlauf gebrachte Papiere genauso wie über das Schreiben von Artikeln und Büchern. Deren Inhalte werden von den Mitgliedern des Biotops und mit befreundeten Personen/Gruppen aus dem systemischen Beratungsumfeld diskutiert und in Anwendungsversuchen verifiziert bzw. weiterentwickelt.

Beispielhaft sei hier das Buch *Radikale Marktwirtschaft* genannt, das CONECTA gemeinsam mit Fritz B. Simon 1992 veröffentlicht; oder *Managerie – Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management*, das Barbara Heitger von der BGN gemeinsam mit Christof Schmitz und Peter W. Gester ab 1992 ein Jahrzehnt lang herausgibt. Rudolf Wimmer von der OSB, einer der zentralen Akteure des Biotops von Anbeginn, ist über lange Zeit Herausgeber der ZOE. Diese stellt auch heute noch »das« Periodikum im deutschsprachigen Raum zur Organisationsentwicklung dar. Sie firmiert aktuell unter dem Namen *OrganisationsEntwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*.

Die *Abteilung für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik*, die Ralph Grossmann am von acht österreichischen Universitäten getragenen Interuniversitären Forschungsinstitut für Fernstudien (IFF) aufbaut, wirkt in Österreich auf universitärem Boden als Forschungs- und Entwicklungsplattform. Diese Abteilung wird später als Teil der *Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung* (IFF) in die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt mit einem Standort auch in Wien eingegliedert. Neben einem einschlägigen Doktoratsstudium wird dort bis 2015 ein Postgraduate-Masterstudium *Organisationsentwicklung* angeboten.⁵

Das Grundkonzept der Organisationsentwicklung ist von einem prozesshaften, evolutionären Entwicklungsansatz geprägt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit finden sich ihre Wurzeln in

⁵ Ralph Grossmann leitete die Abteilung – später *Institut für Gruppendynamik, Organisationsentwicklung und Aktionsforschung* –, Alfred Janes hatte eine Gastprofessur inne, und Karl Prammer war über Jahre als Dozent Mitglied des Leitungsgremiums des Masterstudiums und Doktoratsstudiums. 2016 »übersiedelt« das Postgraduate-Masterstudium an die Estonian Business School nach Tallinn in Estland.

- der Human-Relations-Bewegung in den USA, an deren Beginn die Hawthorne-Experimente von William Dickson, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger in der *Western Electric Company* in den 1920er-Jahren stehen;
- den Arbeiten Kurt Lewins und seiner Mitstreiter Kenneth Benne, Leland Bradford, Roland Lippitt etc. ab den 1940er-Jahren (Stichwörter: Gruppendynamik [»group dynamics«], Aktionsforschung [»action research«]) mit den Trainingsgruppen (»T groups«) im geschützten Raum auf neutralem Boden (»stranger groups«) und später dann innerhalb von Organisationen (»family groups«) sowie der Gründung der *National Training Laboratories* (NTL);
- der Entwicklung der Methode des *survey-guided feedback* von David Bowers am *Institute for Social Research* (ISR) an der Universität von Michigan aufbauend auf Lewins Arbeiten am *Massachusetts Institute of Technology* (MIT);
- dem soziotechnischen Systemansatz am Londoner *Tavistock Institute of Human Relations* (TIHR) in den 1960er-Jahren – aufbauend auf den Arbeiten von Fred Emery und Eric Trist –, welcher (u. a. als Ergebnis seiner Kohlebergbaustudien) die Organisationsstrukturen der personalen und sozialen Dimension als hochrelevant zur Seite stellt und den Begriff der »teilautonomen Gruppen« prägt.

2.2 Basiseckpfeiler Gruppendynamik

Die Gruppendynamik fußt auf einem Teil derselben Wurzeln, aus denen sich die Organisationsentwicklung herausgeschält hat. Denn einer ihrer wesentlichen Väter ist der bereits genannte Kurt Lewin. 1939 bringt dieser die Dynamik von Gruppen ins Spiel (Lewin 1939). Bereits 1938 verwendet Jacob Levy Moreno, der Begründer der Soziometrie und des Psychodramas, den Begriff Gruppendynamik (Moreno a. Jennings 1938). Zentrale, frühe Impulse kommen von Raoul Schindler, 1959 Mitbegründer des *Österreichischen Arbeitskreises für Gruppentherapie und Gruppendynamik* (ÖAGG), mit dessen Interaktionsmodell zur Rangdynamik in Gruppen. Traugott Lindner, einer der zentralen Akteure der Gruppendynamik in Europa, treibt die an den NTL geborene Gruppendynamikidee im Rahmen des *European Institute of Transnational Studies* (EIT) voran. Im Zuge seiner gruppendynamischen Workshops begeistert er Interessierte auch in Österreich und stellt damit Motive bereit, die zur weiter oben erwähnten Gründung der heutigen *Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung* (ÖGGÖ) beigetragen haben.

2.3 Zentrale Beimengungen

In den späten 1970ern und über die 1980er-Jahre hinweg bis hinein in die 1990er-Jahre erfolgt in dieser Biotopgruppe eine Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten, die kurz zuvor bzw. zu dieser Zeit en vogue werden. Dies sind im Besonderen:

- Konzepte zur neueren System- und Evolutionstheorie bzw. Biologie:
 - insbesondere das Konzept der »Autopoiesis« der Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela (z. B. Maturana u. Varela 1987),
 - Gregory Batesons Aussagen zur Lern- und Kommunikationstheorie mit seinen Lerntypen und dem Kontextbezug von Kommunikation und Handlungen (z. B. Bateson 1972),
- Konzepte der Kommunikationswissenschaften:
 - insbesondere Paul Watzlawicks Kommunikationstheorie mit seinen pragmatischen fünf Axiomen, etwa »Man kann nicht nicht kommunizieren.« (Watzlawick, Beavin u. Jackson 1969);
- Konzepte der Soziologie:

Hier fokussiert die Aufmerksamkeit der Wiener Biotopmitglieder auf die Arbeiten des Soziologen und Wissenschaftstheoretikers Niklas Luhmann. Er interpretiert Gesellschaft als operativ geschlossenen Prozess der Kommunikation und führt wichtige Begriffe wie die »operative Geschlossenheit« sozialer Systeme, die Innen-Umwelt-Differenz sowie die »strukturelle Kopplung« ein (z. B. Luhmann 2002).
- Konzepte eines Radikalen Konstruktivismus:

Die erkenntnistheoretische Kernaussage des »Radikalen Konstruktivismus«, den Ernst von Glasersfeld begründete, lautet: Wahrnehmung ist immer ein Produkt der Sinnesreize und Verarbeitungsleistung eines Individuums – also immer subjektiv (Glaserfeld 1996).
- Konzepte der Kybernetik zweiter Ordnung:

Prägend mitgestaltet von Heinz von Foerster lautet eine ihrer zentralen Aussagen, dass der Beobachter und das Beobachtete untrennbar miteinander verbunden sind. Demnach ist eine Beobachtung nie unabhängig vom Beobachter (z. B. Foerster 1984a).

Zudem erfolgt eine Auseinandersetzung mit Konzepten, die zu dieser Zeit außerhalb des Biotops aus forschungsseitig unterlegter Arbeit im Feld entstehen. Dies sind insbesondere:

- Erfahrungen und Konzepte der Systemischen Familientherapie:

Zum einen sind dies die Praxisberichte und Interventionskonzepte der Mailänder Gruppe um Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin, Giuliana Prata (1977). Zum anderen ist dies die Arbeit am Heidelberger Institut für Familientherapie mit Helm Stierlin an der Spitze sowie Fritz B. Simon, Gunthard Weber und Peter W. Gester (z. B. Simon u. Stierlin 1984; Groth 1996). Beide Gruppen treten in einen intensiven Gedankenaustausch, der zum Teil bis heute praktiziert wird. Ihre Erfahrungen, Konzepte und Interventionsansätze werden teilweise unmittelbar in den Organisationsberatungskontext transponiert. Als Stichwort sei hierzu das »zirkuläre Fragen« genannt.

- Aussagen zur Prozessberatung und Unternehmenskultur von Edgar Schein: Edgar Schein vom MIT – ebenso ein Pionier der Organisationsentwicklung – liefert mit seinen Aussagen und Praxisberichten sowie den Erfahrungen aus seiner unmittelbar wissenschaftlich fundierten Beratungsarbeit in Unternehmen wertvolles Basismaterial (Schein 1999).

Eingebracht bzw. aufgearbeitet und ins kollektive Wissen des Wiener Biotops eingewoben werden diese Konzepte im Rahmen von gemeinsamen Dialogsessions, welche Vertreter des Biotops mit Gianfranco Cecchin, Heinz von Foerster, Peter Fürstenau, Siegfried Hirsch, Niklas Luhmann, Humberto Maturana, Fritz B. Simon, Francisco Varela und anderen organisierten. Diese anregenden Theorie- und Praxisdiskurse lassen das spezifische gemeinsame systemische Grundverständnis der Mitglieder des Wiener Beraterbiotops zu Organisationen und zu zweckmäßiger beraterischer Entwicklungsarbeit in Organisationen entstehen.

3. Die Wiener Schule der Organisationsberatung – von der Geburt als Label bis zum Ende der aktiven gemeinsamen Entwicklungsarbeit

Bis hinein in die 1990er-Jahre kooperieren einzelne Mitglieder der drei Wiener Beratungsfirmen und aus deren Umfeld über wechselseitige Einladungen in Beratungs- und Forschungsprojekte sowie in Form von Anbietergemeinschaften. Neben diesen Kooperationen auf Personenebene erfolgen punktuell auch Kooperationen auf Firmenebene. Zum einen besteht zu diesem Zeitpunkt noch die imaginäre Klammer »Mitglied und Akteur in der ÖGGO« und/oder »Mitglied bzw. Kooperationspartner in einer oder mehreren der drei Beratungsgesellschaften«. Gleichzeitig beginnen sich die drei Firmen am Markt jetzt aber auch explizit als eigenständige Beratungsunternehmen und Trainingsanbieter auszuschildern. Immer noch werden Vertreter der drei Firmen und deren Kooperationspartner über Publikationen und Auftritte auf Tagungen bzw. Kongressen gemeinsam sichtbar, wenngleich gemeinsame Meetings bzw. Workshops ab Beginn der 1990er zur Ausnahme werden. Ein Muss hingegen bleibt die Teilnahme an öffentlichen Kongressen der ÖGGO. Diese etablieren sich in den 1990er-Jahren in der deutschsprachigen Szene der systemischen Personalisten,⁶ Organisationsentwickler und Berater/Trainer als renommierte Großveranstaltungen. Immer wieder präsentieren hier Vertreter der drei Beratungsunternehmen und deren jeweilige Netzwerkpartner Ergebnisse aus deren Feldarbeit und theoretischen Entwicklungsarbeit. Die Inputs liefern Material für anregende Diskurse, die Verschriftungen leisten einen Erfahrungs- und

⁶ Österreichisch für Führungskräfte und Mitarbeiter von Personalabteilungen.

Theorietransfer zu interessierten Dritten (z. B. Dalheimer, Krainz u. Oswald 1998; Lobnig, Schwendenwein u. Zvacek 2003).

1998 fassen Roswita Königswieser und Axel Exner das Interventions-, Design- und Architekturrepertoire, das sich im Laufe der Jahre in der praktischen Feldarbeit und der Reflexion darüber bei den Mitgliedern des Wiener Beraterbiotops herausgebildet hat, in ihrem Buch *Systemische Intervention* erstmals umfassend zusammen (Königswieser u. Exner 1998).

Das Ereignis, an dem erstmals dieses spezifische Wiener Systemikerbiotop mit einem eigenen Terminus eingefangen wird, ist die EXPO-Weltausstellung 2000 in Hannover. Im Rahmen der Vorbereitungen hierzu wird für die Vertreter des ost-österreichischen Biotops der systemischen Organisationsberater das Label *Wiener Schule der Organisationsberatung*⁷ gefunden. Gleichzeitig stellt dieses Ereignis auch den letzten gemeinsamen Außenauftritt der drei Firmen CONECTA, BGN und OSB dar und läutet de facto die Ära eines sich voneinander loslösenden Nebeneinanders ein.

1999 lädt die Österreichische Bundesregierung über die Bundeswirtschaftskammer und diese wiederum über und mit dem Hernstein Institut die drei Firmen CONECTA, BGN und OSB aus dem Bereich Systemische Beratung dazu ein, auf der EXPO 2000 als Repräsentanten innovativer österreichischer Dienstleistungsunternehmen aufzutreten. Gemeinsam mit dem *Hernstein Institut* firmieren die drei Beratungsunternehmen auf der Weltausstellung dann als *Die Wiener Schule der Organisationsberatung*.

In Abgrenzung zu anderen systemischen Beraterinitiativen, die sich parallel mehr oder weniger in Kooperation mit dem Wiener Biotop in der Zwischenzeit gebildet hatten, listet Margit Oswald in einem Basistext für Journalisten zur EXPO einige Attribute auf, die dieses Wiener Biotop spezifizieren: »eine gewisse innere Leichtigkeit«, »sich als Berater selbst nicht zu ernst nehmen«, »professionelle Bescheidenheit«, »spielen mit unterschiedlichen Rollen und Sichtweisen«, eine »Tendenz zum Leicht-Sinn bei hintergründigem Tiefgang« sowie »die Fähigkeit, unterschiedliche Sinne anzusprechen« (Oswald 2000, S. 8 f.).

Nach dem gemeinsamen EXPO-Auftritt entwickelt sich jedoch keine Energie zu einer weiteren gemeinsamen Vermarktung des Labels. Als Zuschreibung bleibt die Bezeichnung am Markt aber bestehen. Einige Jahre später fügen dann einzelne Wiener Organisationsberater dieses Label zu ihrem Firmennamen hinzu.

⁷ Da Klienten bereits einige Jahre zuvor die spezifische Art, wie Vertreter aus den drei Firmen CONECTA, BGN, OSB und deren Dunstkreis beraten, als *Wiener Schule der Organisationsberatung* bezeichnet hatten, wird diese Formulierung für den EXPO-Auftritt genutzt.

4. Die gemeinsamen Wurzeln wirken weiter – ein weitgehend losgelöstes Nebeneinander sich wertschätzender Konkurrenten beginnt

Relativ unmittelbar nach der EXPO setzen bei den drei Firmen CONECTA, BGN und OSB samt deren jeweiligen Netzwerken erste auch für den Markt sichtbare inhaltliche und organisatorische Ausdifferenzierungen ein.

War es vor dem Jahr 2000 die absolute Ausnahme, so entwickelt sich von nun an eine nicht zu übersehende Spin-off-Dynamik. Immer wieder treten einzelne Mitglieder bzw. Gruppen von Beratern aus den drei Firmen aus und organisieren sich neu. Kooperationen, Wissensdiskurse mit Dritten werden von nun an getrennt geführt. Nur noch punktuell auf der Ebene befreundeter Personen findet ein übergreifender Diskurs statt. Den skizzierten Basiswerten bleiben jedoch alle Akteure weiterhin verbunden.

Ab jetzt wird eher versucht, durch eigene Produktentwicklungen und entsprechende Publikationen am Markt eigene Marken zu positionieren.

Beispielsweise präzisieren einzelne Mitglieder der CONECTA ihren Beratungsansatz unter dem Label *Transformationsmanagement* (TM). Im Jahr 2001 führen Alfred Janes, Karl Prammer und Michael Schulte-Derne bei der Schilderung dreier Fallbeispiele erstmals diesen Terminus ein (Janes, Prammer u. Schulte-Derne 2001). Prammer und Janes entwickeln den Ansatz theoretisch und praktisch weiter (Janes u. Prammer 2003; Prammer 2009).

2006 präzisieren Roswita Königswieser, Ebru Sonuc, Jürgen Gebhardt und Martin Hillebrand von Königswieser & Network ihre Beratungstätigkeit mit ihren Ausführungen zur »Komplementärberatung« (Königswieser, Sonuc, Gebhardt u. Hillebrand 2006). Diese elaborieren sie und andere aus dem Netzwerk Zug um Zug weiter (Königswieser u. Lang 2008; Königswieser, Burmeister u. Keil 2012).

Mitglieder der OSB beginnen in dieser Zeit ihre Beratungsarbeit fokussiert auf Themen wie Strategie (Nagel u. Wimmer 2002), Führung (Nagel, Oswald u. Wimmer 2005) und Familienunternehmen (Simon, Wimmer u. Groth 2005) auszdifferenzieren. Rudolf Wimmer, der seit 1999 eine Professur für Führung und Organisation am *Wittener Institut für Familienunternehmen* (WIFU) an der Privatuniversität Witten/Herdecke inne hat, spricht von einem »Dritten Modus« (Wimmer, Glatzel u. Lieckweg 2014).

2009 führen Roswita Königswieser, Erik Lang und Rudolf Wimmer in der ZOE ein moderiertes Streitgespräch, in dem letztlich das Gemeinsame mehr als das Trennende der beiden Ansätze Komplementärberatung und Dritter Weg sichtbar wird (Königswieser, Lang u. Wimmer 2009).

Ab diesem Zeitpunkt werden marktrelevante Entwicklungen der eigenen Beratungs- und Trainingskonzepte nicht mehr ausgetauscht. Solche Entwicklungen beziehen sich etwa auf die Transformation neu entstehender Forschungs- und Theoriefelder in das je eigene professionelle Tun. Beispiele zu solchen zwischen

2000 und 2010 auftretenden Feldern sind die Arbeiten zur Affektlogik von Luc Ciompi (1998), Otto Scharmers Theorie-U-Ansatz (Scharmer 2009), der lösungsfokussierte Therapieansatz von Steve de Shazer (1988) oder die Arbeiten zur Organisationsaufstellung von Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (Varga von Kibéd u. Sparrer 2000; Sparrer u. Varga von Kibéd 2010). Die notwendige Transformationsarbeit erfolgt jetzt nicht mehr im Kollektiv der Repräsentanten der Wiener Schule der Organisationsberatung, sondern innerhalb der einzelnen Beratungsunternehmen bzw. in sich neu ausbildenden Entwicklungs- und Arbeitsnetzwerken.

5. Angekommen in der Gegenwart – auf dem Sprung in die Zukunft?

Nach 2010 beschleunigt sich die organisatorische Aufsplitterung. Die Gründe finden sich zum geringeren Teil in wirtschaftlichen Belangen, wenngleich die Bankenkrise 2008 nicht ganz spurlos an den Akteuren der Wiener Schule der Organisationsberatung vorbeigeht. Vielmehr ist es die Generationenfrage, die zunehmend zu schaffen macht. Insbesondere werden junge Mitglieder, die neue Ideen verfolgen und häufig mit ungestüme Gestaltungsenergie agieren, weniger als anregende Bereicherung denn als Irritation des intern und extern Etablierten gesehen. Infolgedessen stehen bei den Beratungsunternehmen der Wiener Schule der Organisationsberatung zunehmend Fragen zur Unternehmensteuerung bzw. die Frage, in welchen formalen Strukturen die ganz Alten, das ältere und jüngere »Mittelalter« sowie die neuen Jungen miteinander kooperieren bzw. ihr Geschäft machen sollen, zur Beantwortung an.

Ebenso gilt es ab 2010, gemeinsam in den Diskurs zu aufkommenden Themen wie z. B. Digitalisierung, neue Formen organisatorischer Ausdifferenzierung von Unternehmen und deren passende Beratung einzusteigen. Auch werden von systemisch/prozesseitig inzwischen hoch qualifizierten Klienten zunehmend beratungsrelevante Spezialaspekte (z. B. Agilität) zum Thema gemacht. All die sich daraus ergebenden Aspekte und Widersprüche wollen inhaltlich und strukturell beantwortet und praktisch umgesetzt werden.

Während die OSB diese Thematik frühzeitig aufgreift und bereits 2002 strukturell durch die Schaffung der OSB International AG Freiraum für eine Integration bzw. Weiterentwicklung mit neuen, jüngeren Beratern und Entwicklungen am Markt schafft, scheinen BGN und CONECTA diesbezüglich mehr einen Optimierungs- als einen Musterwechselmodus zu verfolgen. Immer häufiger gründen Mitglieder entweder parallel und weiter eng angekoppelt eigene Beratungsfirmen, oder aber ziehen einzelne Mitglieder bzw. ganze Gruppen aus dem Dreigestirn der Wiener Schule von dannen.

Auf CONECTA-Seite scheidet 2011 Alfred Janes aus und gründet die *Janes Consulting – Wiener Schule der Organisationsberatung*, 2016 gründet Martin Carmann die *Carmann Consulting*, 2017 scheidet Susanne Mingers genauso aus wie Karl Prammer, der die *Prammer Beratung – Wiener Schule der Organisationsberatung* gründet. Auf BGN-Seite scheidet 2015 eine ganze Gruppe aus der jüngeren Beratergeneration aus und gründet die *Dwarfs & Giants – rewriting the future of organization*. Und so weiter.

Und es passiert noch etwas Bemerkenswertes: Barbara Heitger wird mit ihrer 2006 gegründeten *Heitger Consulting* Teil einer großen Unternehmensberatungsorganisation der ganz und gar anderen Art. Sie firmiert ab 2017 als *Heitger Consulting – Essential Change & Leadership by KPMG*.

Gleichzeitig greifen jedoch einige der alten Haudegen aus dem Wiener Biotop die alte unternehmensübergreifende Kooperationstradition wieder aktiv auf und treffen sich in selbstorganisierten Intervisionstreffen und Theorietransferworkshops mit interessanten, innovativen Wissenschaftlern.

Inhaltlich ist die Wiener Schule der Organisationsberatung in der Gegenwart und Zukunft von Beratung angekommen. Rudolf Wimmer schreibt über den *Dritten Modus* (Wimmer 2015), Hella und Axel Exner kreieren den Terminus agile Beratung (Exner u. Exner 2017), Barbara Heitger schreibt mit Annika Serfass über *Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen* (Heitger u. Serfass 2015). Herbert Schober-Ehmer veröffentlicht mit Susanne Ehmer, Doris und Wolfgang Regele *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit* (Ehmer, Regele, Regele u. Schober-Ehmer). Frank Boos verfasst mit Franziska Fink und Gregor Tobeitz einen Artikel über den aktuellen internen Changeprozess bei den Neuwaldeggern und die generelle Bedeutung des Seinszwecks einer Organisation, wenn Komplexität innen wie außen zunimmt (Boos, Fink u. Tobeitz 2017). Franziska Fink verfasst weiters gemeinsam mit Michael Moeller das Buch *Purpose Driven Organizations* (Fink u. Moeller 2018) und Frank Boos gemeinsam mit Barbara Buzanich-Pörtl *Moving Organizations* (Boos u. Buzanich-Pörtl 2020).

Und wir beide arbeiten seit einiger Zeit an einem Fach- und Prozessberatung entgrenzenden integrativen Beratungsansatz (Janes u. Prammer 2017) und versuchen unsere Erkenntnisse aus den letzten 40 Jahren Theorie- und Praxisarbeit unter dem pointiert formulierten Arbeitstitel *Beratung X.0* zu bündeln. Das Resultat dieser Auseinandersetzung bildet das vorliegende Buch. Es fasst den gegenwärtigen theoretischen, methodischen und instrumentellen Status einer in der Tradition der Wiener Schule stehenden Organisationsberatung mit Blick auf eine praxisbezogene, beraterische Anwendung im aktuellen Beratungsmarkt zusammen. Wir markieren den inhaltlichen Charakter dieses Status mit dem Adjektiv »kontextuell« und werden diese Charakterisierung in den entsprechenden Abschnitten dieses Buches praxisfokussiert erläutern.

Was die aus der Wiener Schule hervorgegangenen Berater bis heute eint, ist ein systemischer Ansatz sowie die Offenheit des Beratungsvorgehens und der zum Einsatz gelangenden Methoden bzw. Instrumente bezüglich spezifischer Auftrags- und Klientenkontexte.

Literatur

- Boos, F., F. Fink u. G. Tobeitz (2017): Wenn Krisen Krisen folgen – Die Beratergruppe Neuwaldegg im Changeprozess, Teil 2. *ZOE* 1: 48–54.
- Boos, F. u. B. Buzanich-Pörtl (2020): Moving Organizations. Wie Sie sich durch agile Transformation krisenfest aufstellen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Ciampi, L. (1998): Affektlogik. Über die Struktur der Psyche und ihre Entwicklung. Ein Beitrag zur Schizophrenieforschung. Stuttgart (Klett-Cotta), 5. um ein Vorw. erw. Aufl.
- Dalheimer, V., E. Krainz u. M. Oswald (1998): Change Management auf Biegen und Brechen? Revolutionäre und evolutionäre Strategien der Organisationsveränderung. Wiesbaden (Gabler).
- Ehmer, S., D. Regele, W. Regele u. H. Schober-Ehmer (2016): ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der Organisation N. N. Heidelberg (Carl-Auer).
- Exner, H. u. A. Exner (2017): Unternehmen brauchen agile Beratung. *ZOE* 1: 71–78.
- Exner, A., R. Königswieser u. S. Titscher (1987): Unternehmensberatung – systemisch. *Die Betriebswirtschaft* 3(47): 265–284.
- Fink, F. u. M. Moeller (2018): Purpose driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Foerster, H. v. (1984a): On constructing a reality. In: P. Watzlawick (ed.): *The invented reality – how do we know what we believe we know?* (Contributions to Constructivism). New York (Norton), pp. 41–62.
- Glaserfeld, E. v. (1996): Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme. Frankfurt (Suhrkamp).
- Groth, T. (1996): Wie systemisch ist »Systemische Organisationsberatung«? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. Münster (LIT).
- Heitger, B. u. A. Serfass (2015): Organisationsentwicklung – Unternehmensentwicklung. Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Janes, A. u. K. Prammer (2003): »Transformations-Management« in der Beratung. Organisationen gemeinsam mit den Klienten verändern. In: H. Lobnig, J. Schwendenwein u. L. Zvacek (Hrsg.): *Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung. Neue Wege in Organisationsberatung, Training und Gestaltung sozialer Systeme*. Wiesbaden (Gabler), S. 93–115.
- Janes, A. u. K. Prammer (2017): Integrative Beratung. Internes Diskurspapier für UBIT (Fachverband Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT) und incite (INCITE Ausbildungs- und Schulungsveranstaltungs GmbH) der Wirtschaftskammer Österreich. Wien.
- Janes, A., K. Prammer u. M. Schulte-Derne (2001): Transformations-Management – Organisationen von Innen verändern. Wien/New York (Springer).
- Königswieser, R. u. A. Exner (1998): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Königswieser, R. u. E. Lang (2008): Wenn 1 plus 1 mehr als 2 macht – Erfahrungen zur Komplementärberatung. *ZOE* 2: 28–39.
- Königswieser, U., L. Burmeister u. M. Keil (2012): Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Königswieser, R., E. Lang u. R. Wimmer (2009): Komplementärberatung – Quantensprung oder Übergangspänomen? *ZOE* 1: 46–53.
- Königswieser, R., E. Sonuc, J. Gebhardt u. M. Hillebrand (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Krizanits, J. (2009): Die systemische Organisationsberatung – wie sie wurde, was sie wird. Eine Einführung in das Professionsfeld. Wien (Facultas).

- Lewin, K. (1939): Field theory and experiment in social psychology. *American Journal of Sociology* 44: 868–897.
- Lobnig H., J. Schwendenwein u. L. Zvacek (2003): Beratung in der Veränderung. Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden (Gabler).
- Luhmann, N. (2002): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg (Carl-Auer), 7. Aufl. 2017.
- Maturana, H. R. a. F. J. Varela (1987): The tree of knowledge. The biological roots of human understanding. Boston/London (Shambhala). [dt. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern (Scherz).]
- Moreno, J. a. H. Jennings (1938): The statistics of social configuration. *Sociometry* 4: 342–374.
- Nagel, R. u. R. Wimmer (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Nagel, R., M. Oswald u. R. Wimmer (2005): Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument. Heidelberg (Carl-Auer).
- Oswald, M. (2000): Die Wiener Schule der Organisationsberatung. Interner Basistext der EXPO-Gruppe für Presseaktivitäten im Zuge der Vorbereitungen zur Teilnahme an der EXPO 2000 in Hannover. Wien.
- Prammer, K. (2009): TransformationsManagement. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse. Heidelberg (Carl-Auer).
- Scharmer, C. O. (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg (Carl-Auer). 5. Aufl. 2020.
- Schein, E. (1999): The corporate culture survival guide. Sense and nonsense about culture change. San Francisco, CA (Jossey-Bass). [dt. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. 2. Aufl. Bergisch Gladbach (EHP)].
- Selvini Palazzoli, M., L. Boscolo, G. Cecchin u. G. Prata (1977): Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Shazer, S. de (1988): Clues. Investigating solutions in brief therapy. New York (Norton). [dt. (1989): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg (Carl-Auer), 14. Aufl. 2019].
- Simon, F. B. u. CONECTA (1992): »Radikale« Marktwirtschaft – Grundlagen des systemischen Managements. Heidelberg (Carl-Auer), 6. Aufl. 2013.
- Simon, F. B. u. H. Stierlin (1984): Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Simon, F. B., R. Wimmer u. T. Groth (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg (Carl-Auer), 3. Aufl. 2017.
- Sparrer, I. u. Varga von Kibéd, M. (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur systemischen Strukturaufstellung. Heidelberg (Carl-Auer).
- Varga von Kibéd, M. u. I. Sparrer (2000): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg (Carl-Auer), 10. Aufl. 2018.
- Watzlawick, P., J. Beavin u. D. Jackson (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern (Huber), 11. Aufl. 2007, S. 53–70.
- Wimmer, R. (2015): Beratung im Dritten Modus – ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung* 15: 44–55.
- Wimmer, R., E. Domayer, M. Oswald u. G. Vater (1996): Familienunternehmen. Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (Gabler).
- Wimmer, R., K. Glatzel u. T. Lieckweg (2014): Beratung im Dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Heidelberg (Carl-Auer). 2. Aufl. 2015.