



Interventionsforschung im Kontext von Organisationsberatung – welchen Beitrag kann die Interventionsforschung als angewandte Dialektik leisten?

Christiane C. Rohn

Widersprüche spielen in Organisationen eine maßgebliche Rolle, und es stellt sich die Frage, wie mit ihnen in der Organisationsberatung wirksam umgegangen werden kann. Welcher Verständnishintergrund, welche Herangehensweise und Haltung können dabei hilfreich sein? Im Beitrag wird dem in der Interventionsforschung inhärenten Widerspruchsdenken nachgegangen und seine Bedeutung für die Organisationsberatung anhand von zwei Fallbeispielen aufgezeigt. Die aus den Beobachtungen abgeleiteten Erkenntnisse führen zu einem Modell der ‚interventionsforschenden Kompetenz‘.

1 Interventionsforschung und Widerspruchsdenken

Mit der Interventionsforschung liegt eine noch junge Sozialwissenschaft vor, die sich an der Universität Klagenfurt entwickelte und den Menschen, die sozialen Verhältnisse und Systeme zum Gegenstand hat. Wesentliches Merkmal dabei ist, dass die ‚Forschungsobjekte‘ in den Forschungsprozess einbezogen sind und so zu ‚ForschungspartnerInnen‘ werden. Eine partizipative Interventionsforschung bedeutet für ForscherInnen, den Prozess einer selbstreflexiven Erarbeitung des Forschungsgegenstandes – wie auch bei der Gruppendynamik als Sozialforschung – auf den sich Systeme und Menschen einlassen, zu begleiten (vgl. Heintel 2003, S. 22). In der Beschäftigung mit der Entstehung der Interventionsforschung werden die Wurzeln und die interdisziplinäre Natur dieses Forschungsansatzes deutlich. „Den Anforderungen einer pluralisierten Lebenswelt entsprechend, begannen Peter Heintel u. a. bereits in den 70er Jahren mit der Entwicklung

C. C. Rohn (✉)

Institut für Organisationsberatung und Dialog, München, Deutschland

E-Mail: rohn@io-d.de

einer Wissenschaft, die dem Gebot der Stunde gerecht werden sollte. Diese Bemühungen waren an unterschiedliche (auch außeruniversitäre) Aktivitäten gekoppelt. [...] Die Gruppendynamik wurde im Sinne einer praktischen Philosophie an der Universität Klagenfurt als Studium etabliert, die österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGÖ) [...] wurde gegründet und letztlich mündeten diese Bestrebungen in der Geburtsstunde der Interventionsforschung. [...] Interventionsforschung als Prozesswissenschaft versteht und etabliert sich als neuer und junger Zweig der qualitativen Sozialforschung.“ (Lerchster 2012, S. 25f)

Das immer auch schon Einbeziehen außerwissenschaftlicher Perspektiven in den Forschungsprozess und das Vermitteln zwischen Wissenschaft und Praxis zeichnen die Interventionsforschung und verwandte Ansätze der transdisziplinären Forschung aus (vgl. Ukowitz & Hübner 2019, S. VII). Dieser Praxisbezug im wissenschaftlichen Prozess beruht auf dem Verständnis, dass über Widersprüche und Spannungsfelder nicht nur theoretisch nachgedacht wird (vgl. Heintel 2005, S. 141). „Die Interventionsforschung versucht sich zu den Widersprüchen in ein anderes Verhältnis zu bringen; insofern wäre sie auch als ‚angewandte Dialektik‘ zu bezeichnen. Sie ist einerseits darin zu sehen, dass es ihr nicht darum geht, Widersprüche zu eliminieren, sondern ihnen einen ihnen entsprechenden Platz zuzuweisen, andererseits Prozesse zu organisieren, in denen die Gegensätze selbst aufeinandertreffen, sich gegenseitig begreifen und anerkennen lernen und beginnen ihr Verhältnis zueinander selbst zu gestalten.“ (Ebd.)

In der Interventionsforschung sind Widersprüche Potenzial und Schlüssel zu einem tieferen Verständnis im beforschten System. Das bringt auch die Aufgabe mit sich, einen Forschungsprozess so zu gestalten, dass Widersprüche, zum Beispiel in Interviews, zutage treten und dann im Forschungsteam entsprechend ausgewertet werden können. Widersprüche lassen sich als Ausdruck der jeweiligen Lebens- und Praxiswelten verstehen und sind konstitutiver Forschungsinhalt. Damit wird die Interventionsforschung erst durch die Einbindung der Praxis mit ihren Widersprüchen zur eigentlichen Interventionsforschung, womit auch Dynamik, Spannungsfelder und Konflikte einhergehen. Und schnell wird klar, dass man es als Interventionsforscherin und Interventionsforscher mit Komplexität und Fragen von Partizipation, Zugehörigkeiten und Grenzen zu tun hat. Dies ruft bestimmte Kompetenzen auf den Plan. „Neben den Kompetenzen zum wissenschaftlichen Arbeiten und Forschen ist hier besonders Prozesskompetenz gefordert, d. h. die Fähigkeit, soziale Prozesse nicht nur auszuhalten, sondern auch zu gestalten und zu steuern. Interventionsforschung erfordert Teamarbeit, bereits durch die Problemstellungen, die sinnvoll nur interdisziplinär zu bearbeiten sind, aber auch durch die notwendige Forschungsorganisation.“ (Paul-Horn & Turner 2016, S. 265).

Prozesskompetenz in der Interventionsforschung beinhaltet demnach das Arbeiten auf verschiedenen Ebenen, wie der Prozessebene und der Ebene der Forschungsorganisation. Aber auch das Arbeiten auf der ‚Vorder- und Hinterbühne‘, wie dies Goffman für Interaktionen unterschieden hat, gehört zur Interventionsforschung: Jeder Mensch, meint Goffman, spiele Rollen, wie in einem Theater. Diese verschiedenen Rollen habe er zuvor eingeübt (auf der Hinterbühne), um sie dann den anderen (TheaterspielerInnen

auf der Vorderbühne) zu präsentieren (vgl. 2003). Dieses berücksichtigend, ermöglicht Forschenden einen Blick in das ‚Zwischen‘ und auf Zwischenräume und ist Grundlage dafür, auf das noch ‚Un-erhörte‘ und vielleicht auch ‚Über-sehene‘ im Forschungssystem aufmerksam machen zu können und gemeinsam mit den Forschungspartnerinnen und -partnern neue Einsichten und Ausblicke zu ‚ent-wickeln‘.

Das prozessorientierte Verständnis und die entsprechende Arbeitsweise in der Interventionsforschung beschreibt Peter Heintel folgendermaßen: „Für die Interventionsforschung [ist] die Organisation des Forschungsprozesses selbst fundamental, das heißt, die Bewegung der Selbstreflexion des Gegenstandes gemeinsam mit seinem Begleiter und Berater, dem Wissenschaftler. Es muss erkannt werden, in welcher Form Forschungsprozesse, Forschungsarchitekturen und ihre einzelnen Momente inhaltskonstitutiv für Ergebnisse sind. Forschung besteht dann nicht in der Erzeugung von Resultaten, die in der Folge angewendet werden, sondern fragt danach, wie *Forschungsprozesse selbst organisiert sind*. Dies ist ein revolvierender Prozess, in dem Hypothesen, Zwischenergebnisse besprochen, zur Verfügung gestellt werden, welche die Situation bereits wieder verändern. Zwischenresultate dienen als Erkenntnisse, die zu anderen Orientierungen führen als jene, die vorweg zum Beispiel in Annahmen und Hypothesen gegeben waren. Verlauf und Ende einer solchen Forschung sind damit nicht im Voraus festlegbar.“ (Heintel 2003, S. 25, kursiv im Original) Damit wird nochmals der Wert von Prozesskompetenz in der Interventionsforschung sichtbar.

Dem Widerspruchsdenken in der Interventionsforschung liegen als Verständniszugänge die Philosophie und die Gruppendynamik zugrunde. Im Bereich der Philosophie haben vor allem die Dialektik Georg Wilhelm Friedrich Hegels (1770–1831) und das Werk Immanuel Kants (1724–1804) für die Interventionsforschung eine wichtige Bedeutung. Aus diesem Grund hat sich unter anderem die Lehrveranstaltung im DoktorandInnen-Kolleg Interventionsforschung an der Universität Klagenfurt, an dem die Autorin im Rahmen ihres Dissertationsprojektes teilgenommen hat, mit der ‚Dialektik als Methode praktischer Philosophie‘ beschäftigt¹. Der Fokus lag auf der Bedeutung von Dialektik als Methode des Widerspruchs- und Konfliktmanagements. Dabei ging es vor allem darum, den Unterschied zwischen klassischer Logik und Dialektik herauszuarbeiten. Während die klassische Logik versucht, Eindeutigkeit herzustellen, es gibt nur ein entweder – oder bzw. richtig – falsch, beschäftigt sich die Dialektik, das Widerspruchsdenken mit Fragestellungen, für die ein solches Schwarz-Weiß-Raster nicht passend ist. Vielmehr geht es darum, dass Widerspruchs-konstellationen, es gilt ein sowohl – als auch, einer Ausverhandlung bedürfen. Dies hat Konsequenzen für das Konfliktmanagement, aber grundsätzlich für jegliche Handhabung

¹Die Lehrveranstaltung fand im Wintersemester 2017/2018 unter der Leitung von em. O. Univ.-Prof. Dr. Peter Heintel statt. Die nachfolgenden Bemerkungen sind eigenen Aufzeichnungen entnommen.

von ‚not-wendigen‘ Widersprüchen, für die man zwar ‚immer wieder eine Lösung auf Zeit [hat, aber] [...] dann kommen sie wieder und wieder.“ (Heintel 2007, S. 26).

Es gilt auf die Dialektik als Theoried Hintergrund einzugehen, da sie für das Widerspruchsdenken in der Interventionsforschung von konstitutiver Natur ist. Für Peter Heintel ist „Dialektik [...] kein beliebiges sophistisches Sprachspiel oder eine besondere Methode, die sich je nach Bedürfnis anwenden lässt. Dialektik als die dem Begriff immanente Bewegung ist dort, wo der Geist mit seinem Anderen in Berührung kommt.“ (Heintel 1970, S. 101) Dialektik wird demnach als eine Bewegung verstanden, die ohne ihr ‚Gegenstück‘ nicht denkbar wäre, woraus Spannungsfelder entstehen, die im Widerspruchsdenken relevant sind. All diesen Widersprüchen ist eigen, dass jede Seite ihre Berechtigung hat und nicht einfach eliminiert werden kann.² An dieser Stelle kann auf die Hegel’sche Dialektik verwiesen werden. Das Wahre, das nach Hegel das Ganze ist, könne nur als Einheit seiner selbst mit seinem Gegenteil gedacht werden (vgl. Schnädelbach 1999). Daher gehört es zur Praxis des Widerspruchsdenkens, die andere Seite, das Gegenteil, nicht aus-, sondern ganz ‚im Gegenteil‘, einzuschließen und in dieser so entstehenden Gesamtheit zu denken.

Zum Theoried Hintergrund der Interventionsforschung gehört auch das Verständnis davon, was Dialektik in der Antike bedeutete. Sie wurde als eine Gesprächskunst verstanden, die mittels Fragen und entsprechenden Antworten Erkenntnisse generierte. Sokrates, dessen Mutter eine Hebamme war, hat diese dialogische Vorgehensweise mit der Hebammenkunst verglichen, also im übertragenen Sinn als ein Ans-Licht-Bringen von etwas (vgl. Paul-Horn 2015, S. 94). „Die Vorgehensweise von Sokrates lebt von dem Erkennen der hinter den Dingen liegenden Idee, d. h. von der Einsicht in den zu betrachtenden Sachverhalt.“ (Walger & Neise 2019, S. 56) Mit diesem Verständnis geht es auch in der Interventionsforschung darum, tiefer zu blicken und ‚das Dahinterliegende‘ in den Forschungs- und Arbeitsprozess mitaufzunehmen. Dabei wird durch Fragen das innewohnende Wissen ‚entbunden‘, was man sich beispielsweise in Forschungsinterviews zunutze machen kann.

Dieses Verständnis von Widerspruchsdenken bedarf einer ‚inneren Haltung‘, um ‚im außen‘ wirksam zu sein. Daher wird in der Interventionsforschung auch Wert auf eine bestimmte Forschungshaltung gelegt. Harald Goldmann geht auf den Zusammenhang von Forscherrolle und Forschungshaltung ein. Aus seiner Erfahrung bringe die Forscherrolle in komplexen Systemen Unvorhersehbarkeit und auch Unsicherheit mit sich, was in Verbindung mit widersprüchlichen Perspektiven und Subjektivität eine starke Dynamik entwickeln könne. Teilnehmend zu beobachten und zu interviewen sei aus seiner Sicht die Kunst im Forschungsprozess bei sich selbst und beim anderen zu sein (vgl. Goldmann 2012, S. 252). In diesem Zusammenhang kommt es auf die Haltung im ‚Umgang‘ mit Widersprüchen an. „Intervenierend zu forschen bedeutet für mich

²Zur Vertiefung der Bedeutung der Widersprüche in Organisationen sei auf den Beitrag von Tina Rabl „Mediation in Organisationen“ in diesem Buch verwiesen.

daher auch das Verlassen eines sicheren Standpunktes und das Einlassen auf chaotische Ordnungsprozesse (die dahinter fließende Haltung entspricht dem Bild der dynamischen Stabilisierung – so wie z. B. die Balance beim Radfahren durch ständige Ausgleichsbewegungen gelingt oder einander beim Gehen sichere und unsichere Gleichgewichtszustände abwechseln und so ein dynamisches Gleichgewicht entstehen lassen.)“ (Ebd.) Dabei kommt auch das aus der Gruppendynamik bekannte ‚Hier und Jetzt-Prinzip‘ zur Geltung. In komplexen Kontexten ist es hilfreich, sich auf das ‚Hier und Jetzt‘ einzulassen und dem Prozess zu vertrauen statt verunsichernden ‚Was wäre, wenn-Szenarien‘ zu folgen. Dem Prozess zu vertrauen ist eine im Kern dialektisch geprägte Haltung, die eine stabilisierende und produktive Wirkung für den Forschungs- und Beratungsprozess entfalten kann. Eine individuell ausgestaltete Forschungshaltung beeinflusst dabei die Wirksamkeit als Forscherin und Forscher und des Forschungsprozesses.

Die Forschungshaltung zeigt sich auch im Führen von Interviews. Peter Heintel hat in einem Graduiertenseminar empfohlen, die Interviewpartnerin oder den Interviewpartner sprechen zu lassen und zuzuhören, was als relevante Dimension häufig zu wenig berücksichtigt werde³. Gleichzeitig gelte es auch seine ForschungspartnerInnen zu fragen, wenn man nicht weiterwisse. Diese würden ihr Metier kennen, was ein Vorteil der Arbeit mit Interviews in der Interventionsforschung sei. In dieser Aussage zeigt sich vieles, was im Zusammenhang mit dem Führen von Interviews im Forschungskontext von Bedeutung ist, zum Beispiel, dass es beim Interviewer um eine Grundhaltung als Lernender geht. Er bringt damit eine innere Offenheit zum Interview mit, die es ihm ermöglicht, auch offene Fragen zu stellen. So spiegelt sich die Forschungshaltung im Interview wider. Gleichzeitig sei hier auf die besondere Rolle der Frage beim Widerspruchsdenken und im Interview hingewiesen. Fragen können unterschiedliche Aufgaben einnehmen. Eine Frage öffnet, macht einen Raum auf und lädt zu neuen Perspektiven ein. Sie kann auch Distanz- und Differenzierungsmittel sein und hat ihren ganz eigenen Charakter. Heintel weist auf den Unterschied von Menschen zu allen anderen Geschöpfen als fragende Wesen hin und bezeichnet die Frage als „Ort einer unaufhebbaren Differenz [...], die den Menschen auszeichnet und nötig zugleich. Um seiner Freiheit willen, als sich selbst aufgegebenes und zukünftiges Wesen kann er nichts als Endgültiges, unbefragbar Seiendes anerkennen und es ist die gleiche Freiheit, die ihm alle Sicherheit entzieht und ihn zur Frage nötig. In ihr wird ihm seine ‚Ortlosigkeit‘ deutlich, zugleich öffnet sie Ausblick und Möglichkeiten; sie hält alles in Bewegung, auch das, was sich so gerne Dauerhaftigkeit und Ruhe geben würde.“ (Heintel 2005, S. 57) Die Frage kann im Widerspruchsdenken als Motor verstanden werden – sie schafft Bewegung und zeigt Widersprüche auf.

Die Frage als Element des Widerspruchsdenkens hält somit alles in Bewegung und ist auch Ausgangspunkt für die Eröffnung eines gemeinsamen Raums zwischen InterviewerIn und InterviewpartnerIn. Auf den ersten Blick kann es so wirken, als ob beide das Interview bestimmten. Doch mit einer dialektisch geprägten Perspektive

³Vgl. Mitschrift im Graduiertenseminar, Sommersemester 2017.

gestaltet es sich anders. Das Interview ist ein sozialer Prozess – was passiert, ist nicht vorhersehbar und vorwegzunehmen. Es gibt ‚etwas‘, was sich aus dem Interviewprozess entwickelt, ein Drittes, Prozesshaftes, was noch nicht da ist, was sich erst zeigt, und was als Frucht des Interviewprozesses gesehen werden kann.

Der Begriff Interview zeigt schon von der Wortbedeutung her, dass es um einen Blick (‚view‘, engl.) in das Zwischen (‚inter‘, lat., engl.) geht – um einen Raum, der zwischen Frage und Antwort liegt und um eine Bewegung, die darüber hinausführt. Die von Heintel weiter oben beschriebene Bedeutung von Dialektik als ‚die dem Begriff immanente Bewegung dort, wo der Geist mit seinem Anderen in Berührung kommt‘, wird im Interview ganz praktisch. Denn es kommen verschiedene Perspektiven und ‚Geister‘ zusammen – mit offenem Ausgang.

Wie bereits erwähnt, spielt das Zuhören dabei eine bedeutsame Rolle, im Sinne des Aufnehmens, der Vergemeinschaftung und auch des Unterscheidens. Zuhören kann als Qualität verstanden werden. Was passiert beim Zuhören? Byung-Chul Han stellt fest, dass „das Zuhören [...] kein passiver Akt [ist]. Eine besondere Aktivität zeichnet es aus. Ich muss zunächst den Anderen willkommen heißen, das heißt den Anderen in seiner Andersheit bejahen. Dann schenke ich ihm Gehör. Zuhören ist ein Schenken, ein Geben, eine Gabe. Es verhilft dem Anderen erst zum Sprechen. Es folgt nicht passiv der Rede des Anderen. In gewisser Hinsicht geht das Zuhören dem Sprechen voraus. Das Zuhören bringt den Anderen erst zum Sprechen. Ich höre schon zu, bevor der Andere spricht, oder ich höre zu, damit der Andere spricht. Das Zuhören lädt den Anderen zum Sprechen ein, befreit ihn zu seiner Andersheit. Der Zuhörer ist ein Resonanzraum, in dem der Andere *sich freiredet*. So kann das Zuhören heilend sein.“ (Han 2016, S. 93f.) Damit geht das Zuhören einer Frage voraus, und so gesehen beginnt eine Intervention nicht allein mit der Frage, sondern bereits mit dem Zuhören und einer entsprechenden, inneren Haltung. Han versteht Zuhören als Haltung und partizipatives Moment zugleich, das in sozialen Prozessen Verständigung ermöglicht. Es eröffnet einen Raum, in dem Widersprüche Platz haben und Gegensätze sichtbar werden. Daraus kann eine Bewegung entstehen, die ein tieferes Hören und ein neues Verständnis ermöglicht.

Für einen wirksamen Umgang mit Widersprüchen kommen im Widerspruchsdenken verschiedene Momente zusammen. Dazu gehören *Prozessorientierung* und das Verständnis, dass durch Widersprüche etwas in *Bewegung* kommt, wodurch sich Dynamiken der jeweiligen Organisation zeigen. Widerspruchsdenken charakterisiert sich gerade auch dadurch, das Gegenteilige, die andere Position, nicht auszuschließen und so einen *gesamtheitlichen Kontext* herzustellen. Diese Punkte werden durch eine *Haltung* unterstützt, die sich Widersprüchen gegenüber offen zeigt, sie annimmt und zu balancieren weiß. Wie diese Momente des Widerspruchsdenkens in der Praxis der Organisationsberatung vorkommen, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

2 Widersprüche, Spannungsfelder und Komplexität in der Organisationsberatung

Die Umwelten von Organisationen haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark verändert. Die zunehmende Globalisierung hat die Bedingungen für Produktion und Handel bestimmt und den Kosten- und Preiswettbewerb verschärft. Internationale Unternehmen schließen sich als ‚Global Player‘ zusammen, was die Struktur der neuen Unternehmen nach innen und außen radikal verändert. Dabei geht es – im Verständnis des Widerspruchdenkens – darum, die Veränderungssituation von unterschiedlichen Seiten zu betrachten, um so eine möglichst gesamtheitliche Sicht zu erlangen. Das bedeutet, nicht nur den Blick auf Zusammenschlüsse von Unternehmen und Zukäufe, den sogenannten ‚Mergers & Acquisitions (M&A)‘ zu richten, sondern auch ihr Gegenteil, die kosten- bzw. strategiegetriebenen Abspaltungen von Unternehmensteilen, das ‚Nicht-Investieren‘, die sogenannte Desinvestition, in den Blick zu nehmen. Auch sie ziehen gravierende Einschnitte für Organisationen und ihre AkteurInnen nach sich. So verschwinden Unternehmen vom Kurszettel, falls börsennotiert, oder tauchen unter neuem Namen in einem anderen Aktienindex wieder auf.

Im Zuge weltweiter, gesellschaftlicher Umbrüche entsteht eine Gesamtbewegung am internationalen Markt, die auch vor Traditionsunternehmen und Konzernen nicht Halt macht. Die tief greifenden Veränderungen gehen mit der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie einher, die das Tempo in der Arbeitswelt immens beschleunigt. So wird häufig von der VUCA-Welt gesprochen: Ein Begriff, ursprünglich zur Diskussion militärischer Strategien, der Eingang in die Management-Theorie gefunden hat: V für Volatility: Unbeständigkeit, U für Uncertainty: Ungewissheit, C für Complexity: Komplexität, A für Ambiguity: Uneindeutigkeit (VUCA) (vgl. Ehmer et al. 2016, S. 292). Was das für die Führungskräfte bedeutet, beschreibt Fritz B. Simon so: „Führungskräfte sind mehr und mehr mit einer Fülle an widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, müssen auf paradoxe Handlungsaufforderungen eindeutige Antworten finden, denen jedoch keine Entweder-Oder-Logik gerecht werden kann.“ (Simon 2016, S. 12) Unter diesen Bedingungen treten in Organisationen systemimmanente Spannungsfelder noch deutlicher in Erscheinung, gleichzeitig wird aber statt im dynamischen Widerspruchdenken die vermeintliche Lösung in der klassischen Logik gesucht. Daher macht es Sinn, sich mit dem Phänomen des Widerspruchs näher zu beschäftigen.

Die systemische Beratung nennt es ‚paradox‘ und spricht von ‚Paradoxie‘. Ewald E. Krainz unterscheidet diesen Begriff von Widerspruch im philosophischen Sinne und weist darauf hin, dass beide Begriffe aus unterschiedlichen Theoriesprachen und Begriffssystemen stammen. Während das Widerspruchdenken aus der dialektischen Philosophie kommt, ist die Beschreibung von Verhältnissen als Paradoxie der soziologischen Systemtheorie entnommen. Paradoxie bedeutet wörtlich ‚Widersinn‘, eine Unlogik, ein Durcheinander, worauf Steuerung im systemischen Beratungsverständnis zu

reagieren hat (vgl. Krainz 2018, S. 13). „Ein Widerspruch ist noch etwas mehr als das, nämlich ein aufeinander Bezogensein von Gegensätzen, die durch ihre wechselseitige Abhängigkeit voneinander fortlaufend dazu getrieben werden, synthetische Lösungen hervorzubringen. Genau das meint Dialektik.“ (Ebd.) Aus seiner Sicht erzeugen „die immanenten Widersprüche [...] immer eine gewisse (im Sinne bestimmter Zielvorstellungen störende) Dynamik, worauf Steuerung ebenfalls zu reagieren hat, hier aber im Sinne einer herzustellenden Balance zwischen unvermeidlichen Gegensätzen.“ (Ebd.)

Es stellt sich die Frage, wie mit Widersprüchen in der Organisationsberatung wirksam umgegangen werden kann. Dies gilt nicht nur für das KlientInnensystem, sondern betrifft das Beratungssystem als Ganzes und somit auch die BeraterInnenseite (vgl. Königswieser & Hillebrand 2009, S. 36). Ein Komplexitätszuwachs zeigt sich für das BeraterInnen-System beispielsweise darin, dass die bereits erwähnten Organisationsstrukturen für Externe häufig unübersichtlich sind, und sich die Art und Weise der Zusammenarbeit nicht ohne weiteres erschließt. Darüber hinaus ändern sich Funktionen so schnell, dass häufig bereits auf Organigramme verzichtet wird. Die steigende Komplexität zeigt sich auch im Auswerten von Interviews, was daher am besten im (interdisziplinären) Team gelingt.

Dirk Baecker empfiehlt die entstehende Komplexität nicht als das Problem selbst, sondern vielmehr als Lösung zu sehen. Die Komplexität sei ein Zeichen, dass Vereinfachungen vorgenommen wurden, die nicht passen, und sie sich folglich wieder zurückmeldet. Er spricht daher auch von der Fehldiagnose ‚Überkomplexität‘. Es klingt der Bedarf nach einem neuen Verhältnis zu Widersprüchen und Komplexität an (vgl. 1999, S. 27f). Er plädiert für einen Dreischritt von Komplexität, Selbstorganisation und Reflexion: „System verweist auf Komplexität, Komplexität auf Selbstorganisation und Selbstorganisation auf Reflexion. Nur so wird verständlich, daß [sic!] System nicht die Vorgabe ist, an der sich die Organisation zu orientieren hätte, sondern ein Produkt und Problem der Reflexion, mit der die Organisation ihre eigene Wirklichkeit schafft und strukturiert.“ (Ebd., S. 11).

Einen anderen Zugang zur Komplexitätsbewältigung zeigt Edgar H. Schein mit der von ihm entwickelten Prozessberatung („Process Consultation“) auf. Eine Herangehensweise, die der Managementforscher bereits in den 1960iger Jahren begründet (vgl. 1969) und stetig weiterentwickelt hat (vgl. 1999). Während der letzten Jahre hat er sie – auch durch die Beschäftigung mit dem Dialogprozess nach David Bohm (vgl. 2008) – um Aspekte des Zuhörens erweitert und vertieft. Dabei greift Schein auf seine Erfahrungen im Leiten von T(rainings)-Gruppen am National Training Laboratory (NTL) in Bethel, Maine, USA zurück. Dort war der ‚spirit of inquiry‘, der ‚Forschergeist‘ und die Akzeptanz, nicht immer zu wissen, wo der Lernprozess hinführt, das zentrale Arbeitskonzept. Die heutige Komplexität ist aus seiner Sicht nicht technischer Natur und kann daher weder mit spezifischen Werkzeugen gelöst noch von außen gesteuert werden (vgl. 2017, S. 13). „The best we can do is to find workable responses or what I am calling here ‚adaptive moves‘. This will involve new kinds of conversations in a more dialogic, open-ended variety. The emphasis on the concept of ‚moves‘ is important in this context

because it implies action without necessarily having a plan or solution in mind.“ (Schein 2016, S. xiv) Vor dem Hintergrund des Widerspruchsdenkens erscheint die Herangehensweise von Schein, eine gemeinsame ‚Denk-Bewegung‘ mit dem Klienten zu ermöglichen, in einem neuen Licht.

3 Zur Praxis der Organisationsberatung

Im Folgenden wird auf Widersprüche, Spannungsfelder und Komplexität in zwei Praxisbeispielen aus der Organisationsberatung eingegangen. Es handelt sich dabei um unterschiedliche Auftrags- und Praxiskontexte – einmal wird eine Strategieklausur in einer christlichen Gemeinschaft beschrieben, danach eine Konzeptionsphase für ein Change Management-Projekt in der Automobilindustrie. Auch wenn die zwei Beispiele aus unterschiedlichen Organisationskontexten kommen, zeigt sich in beiden die Bedeutung von Widersprüchen.

3.1 Fallbeispiel: Strategieklausur in einer christlichen Gemeinschaft

Manchmal deuten sich Themen, in Form von relevanten Spannungsfelder, in der Auftragsklärung an. So auch bei einer Strategieklausur einer neuen geistlichen, katholischen Bewegung, die sich zum Ziel gesetzt hat, einen Rückblick auf ihr groß gefeiertes 100jähriges Jubiläum im vorangegangenen Jahr zu unternehmen und an der strategischen Ausrichtung für die Zukunft zu arbeiten. Hier stehen sich Rückblick auf den Anfang und der Blick nach vorne gegenüber – eine Dialektik von Historie und Vision.

Eine Gründerzentrierung, wie sie in manchen Unternehmen zu finden ist, gibt es auch in dieser marianisch geprägten Bewegung, die ein Priester ins Leben gerufen hat und die heute in über 130 Ländern vertreten ist. Sie hat eine Bedeutung für die Gemeinschaft über die Vergangenheit hinaus, in der Gegenwart und in die Zukunft hinein. Damit ergibt sich ein Kontext, der sich am Lebenswerk des Gründers orientiert und ein Hören des Rufs an die Zukunft für die Gemeinschaft miteinschließt. Dieser Dreiklang aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft findet während der einwöchigen Strategieklausur auch in der täglichen Messe seinen Platz.

Die temporale Ebene spielt weiter eine besondere Rolle in diesem Projekt. Im dialektischen Sinne gilt es, angesichts der starken Fokussierung auf den Gründer, das der Vergangenheit Gegenüberliegende, das Kommende – die Zukunft – in den Blick zu nehmen. So braucht es unter Design-Gesichtspunkten in der Strategieklausur Raum und Zeit zur Beschäftigung mit dem, was war und mit dem, was kommt und zu gestalten ist.

Wie kann ein entsprechender Prozess ermöglichen, die zeitlichen Pole, Vergangenheit – Zukunft, miteinander gut in Beziehung zu bringen? Das Bearbeiten von verschiedenen zeitlichen Ebenen bringt eine Komplexitätserhöhung mit sich. Wie lässt sich mit ihr und

weiteren Spannungsfeldern wirksam umgehen? Zur Beantwortung dieser Fragen ist es hilfreich, weitere Kontextinformationen einzubeziehen: Die Strategieklausur findet in der Woche vor Pfingsten als Internationaler Pfingstkongress am deutschen Gründungs-ort der Bewegung mit 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus 25 Ländern statt. Der TeilnehmerInnenkreis setzt sich aus Schwestern, Priestern und Laien zusammen, womit unterschiedliche Interessen und Lebenswelten verbunden sind. Die Heterogenität wird zusätzlich durch die verschiedenen Herkunftsländer, Muttersprachen und Kulturen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern erhöht. Dies kommt auch in den beiden wichtigsten Kongress-Sprachen Deutsch und Spanisch mit Simultanübersetzung zum Ausdruck. Ziel des Auftrags ist es, mit partizipativen Entscheidungsprozessen zu arbeiten und die vereinbarte Neuausrichtung in ein abschließendes, schriftliches Memorandum, im Sinne eines Strategiepapiers, einzubringen.

Betrachtet man diese Rahmenbedingungen, fallen die folgenden Spannungsfelder bzw. Widersprüche auf: zwischen dem Gründungsort, dem heutigen Zentrum der Bewegung und den beteiligten Ländern, der Peripherie; zwischen dem Weiblichen, der Rolle von Schwestern sowie Frauen als Laien und dem Männlichen, der Rolle von Priestern und Männern als Laien; zwischen der geistlichen Bewegung an sich mit ihrer eigenen Sprache und den wenigen Externen in unterschiedlichen Funktionen.

Hier wird ein Aspekt der Interventionsforschung deutlich, der auch Gegenstand der Organisationsberatung ist: Wie kann ein externes Forschungs- oder BeraterInnensystem anschlussfähig an ein zu beobachtendes und zu begleitendes Forschungs- oder KlientInnensystem sein?

In diesem Fall gibt es mehrere Faktoren, die eine Zusammenarbeit begünstigen. Der Auftrag zur Organisationsberatung umfasst die Prozessbegleitung und die Moderation der Strategieklausur. Dazu gehört auch eine Designentwicklung, die bereits intern vorgesehene Programmpunkte in einen interaktiven Prozess bringt. Es ist möglich, diese Aufgaben gemeinsam mit einem Theologen durchzuführen, der die christliche Gemeinschaft mit ihren Gepflogenheiten und ihrer Sprache sehr gut kennt und ihr auch angehört. Es kommt zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, die Kenntnisse zur Kultur der Gemeinschaft mit prozessbegleitendem Know-how wirksam in den Dienst der Pfingst-klausur stellt. Diese Konstellation hat eine hilfreiche Wirkung auf die mitschwingenden Fragestellungen, was das Zusammenwirken des weiblichen und männlichen Prinzips und die Dimensionen von ‚intern‘ – ‚extern‘ und ‚bekannt‘ – ‚fremd‘ angeht. Gleichzeitig gestaltet der Auftraggeber und Priester gemeinsam mit seinem internen Kongress-Team die Strategieklausur in einer offenen und unterstützenden Haltung, die ein ausgeprägtes Interesse für Prozessorientierung und deren Interventionen mitbringt. Das interne Kongress-Team wird durch die Autorin als externe Beraterin und den Theologen im Sinne eines Kern-Teams ergänzt. Die täglichen, intensiven Abendbesprechungen im Kern-Team mit weiteren Kongress-MitarbeiterInnen, wie auch Abstimmungen über den Tag, erweisen sich als grundlegend für eine prozessorientierte Durchführung der Strategieklausur. Sie ermöglichen, ähnlich wie in gruppodynamischen Trainingsgruppen, den aktuellen Verlauf gemeinsam zu reflektieren und das weitere Vorgehen

entsprechend zu steuern. Daher wird auch den Beiträgen aus Gruppenarbeiten und dem sich anschließenden Austausch im Plenum mehr Zeit eingeräumt als ursprünglich geplant. Es wird durchgehend viel Wert auf die Partizipation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gelegt. Um am Ende ein gemeinsam abgestimmtes Strategiepapier verabschieden zu können, ist es wichtig, gleich zu Beginn und kontinuierlich während der Woche eine aktive Mitwirkung und Verantwortung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu ermöglichen.

Der Planung des Ablaufs, des Designs der Veranstaltung, kommt hierbei eine wichtige Aufgabe zu. Zwar sind Impulsreferate, Gruppenarbeiten und die Gestaltung der Abende bereits vorausgeplant, gleichzeitig entwickelt sich das Programm aus dem Prozess heraus. In diesem Sinne ist es von Bedeutung, zu Beginn dem (Neu-)Kennenlernen der Teilnehmenden – auch als Grundlage für die Arbeitsfähigkeit der Gruppe – genügend Raum zu geben. Diese Zeit ist dem Rückblick auf das Jubiläum, und sich daraus entwickelnd, dem Blick in die Zukunft gewidmet. Das Design steht im Zusammenhang mit den vorliegenden Widersprüchen und Spannungsfeldern. Es schafft Raum für Bewegung und Partizipation der Teilnehmenden und kann als Ausdruck von Steuerung im Rahmen der Beratung verstanden werden. Somit ist es, wie auch für die Interventionsforschung beschrieben, nur bedingt im Vorhinein festzulegen.

Ein wirksames Design zeigt sich darin, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu den gegebenen Themen Lernerfahrungen machen und diese auch gemeinsam beobachten und reflektieren können. In diesem Praxisbeispiel liegt ein Fokus auf der Vielfalt des Feldes: die Erfahrungen und Sichtweisen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in verschiedenen Rollen aus unterschiedlichen Ländern. Daher findet der Rückblick auf das Jubiläum bewusst in gemischten Gruppen mit Präsentation der Arbeitsergebnisse und anschließenden Rückfragen und Dialog im Plenum statt. Auf diese Weise kann sich eine inhaltliche Spannweite entwickeln, die gleichzeitig das Potenzial für die zu definierenden strategischen Fragestellungen bildet. Der Akzent liegt dabei nicht allein auf Interventionen seitens der Prozessbegleitenden, vielmehr wird auf das Design als System gesetzt, in dem Form und Inhalt zusammenkommen. Damit ist ein Rahmen gegeben, in dem Fragen und Themen implizit mitschwingen oder auch expliziten Ausdruck finden können.

Die Bedeutung der Designarbeit im Umgang mit Widersprüchen zeigt sich besonders zum Ende des Kongressprozesses, als es um die Differenzierung inhaltlicher Linien für die Zukunft und die Ausarbeitung eines gemeinsamen Memorandums geht. Prozesselemente aus dem Bereich der Gruppendynamik helfen das gemeinsame Reflektieren und die Kohärenz in der heterogenen Teilnehmergruppe zu stärken. So vollzieht sich die Entwicklung des angestrebten Memorandums durch das nominierte Autorinnen- und Autoren-Team über mehrere Runden im ‚Fishbowl-Setting‘. Dieses Design-Element aus der Gruppendynamik, das auch Aquarium genannt wird, findet in einem Innen- und Außenkreis statt. Dabei arbeitet der Innenkreis, während der Außenkreis beobachtet. Bevor nach einer bestimmten Zeit getauscht wird, teilen die im Außenkreis Sitzenden ihre Beobachtungen mit, was dann nach dem Wechsel wieder der Fall ist. Dies schafft

einen strukturierten Rahmen für die unterschiedlichen und sich ergänzenden Tätigkeiten von Aktion und Kontemplation. Es wird als eines der effektivsten Feedback-Systeme gesehen, da man durch dieses Design zum Zuhören angehalten wird. Zuhören lernen ist ein sehr wesentlicher Aspekt gruppenspezifischer Trainings und die Vorbedingung für möglichst differenziertes Feedback (vgl. Rosenkranz & Breuel 1982, S. 21). So fügt sich dieser Designschritt gut in das partizipative Design ein und ist für das abschließende Memorandum ein wirksamer Beitrag.

Im Laufe der Strategieklausur hat sich in der gemeinsamen Prozessreflexion mit dem Auftraggeber das Motto ‚Dem Feld vertrauen‘ entwickelt. Diese Haltung, die dem internen Kongress-Team zu Beginn noch fremd war, hat im Laufe der Woche immer mehr getragen. Sie ist Ausdruck für ein Arbeiten im Vertrauen zum Feld, das alle Teilnehmenden bilden, und erinnert an Prozesse aus der Gruppendynamik, in der das Vertrauen in die Gruppe konstitutiv ist. Eine Rolle spielt in diesem Projekt aber auch das, was David Bohm unter Dialogprozess versteht, nämlich die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisprozesses in der Gruppe. Er spricht von einem „process of dialogue as a free flow of meaning among all participants.“ (Bohm 1987, S. 175) Die bewusste Ausrichtung darauf, dass alle Teilnehmenden den Entwicklungs- und Verständnisprozess der Strategieklausur prägen, hat das Design und die Interventionen beeinflusst. Auf diese Weise wurde auf Designelemente geachtet, die es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglichen, miteinander zu arbeiten und zu reflektieren. Im Dialogprozess selbst wird explizit mit Haltungen und Grundannahmen gearbeitet, die einen dialektischen Charakter haben, wie beispielsweise: Das Andere und den Anderen respektieren; Zuhören – Hören auf das, was im Raum ist; die innere Stimme nach außen bringen; Widersprüche im Denkprozess akzeptieren; Bewertungen in der Schwebelage halten; den Denkprozess aufzeigen statt Denkprodukte präsentieren (vgl. Beucke-Galm 2009, S. 12; Hartkemeyer & Hartkemeyer & Dhority 2006, S. 78ff).

Das Zusammenwirken von Gruppendynamik, Dialogprozess in Verbindung mit einem systemischen Beratungsverständnis und der Anwendung des Widerspruchsdenkens zeichnet dieses Projekt aus.

3.2 Fallbeispiel: Change Management-Projekt im Automobilwerk

Im zweiten Praxisbeispiel geht es um ein Organisationsberatungsprojekt zur Einführung von mobilen Endgeräten in die Produktion eines Automobilwerkes. Als Beitrag zur konzernweiten Digitalisierung sollen für die damit verbundenen Veränderungen in einer sechsmonatigen Konzeptions- und Pilotphase unterstützend Change Management-Maßnahmen entwickelt werden. Das externe Beratungsteam setzt sich aus der Autorin als Beraterin und einem Beraterkollegen zusammen, deren Erfahrungshintergründe in Prozess- und Trainingskompetenz sich günstig ergänzen. In der Zusammenarbeit hatte die gemeinsame Reflexion anlässlich von Projekttreffen mit dem Klienten einen

besonderen Stellenwert, wozu auch längere Reisezeiten einluden. Doch vielleicht war es auch noch etwas anderes. Hella und Alexander Exner stellen die Frage, wie sich Beraterinnen und Berater auf komplexe Projektbedingungen in unsicheren Zeiten einstellen können. „Je turbulenter die Umwelten, desto mehr müssen sich Unternehmen in agile Unternehmen verwandeln, heißt es gerne aus Beraterkreisen. Doch wie steht es mit den Beratern selbst? Wie müssen sich ihre eigene Profession, Haltung, Selbstverständnis, ihre Architekturen, Designs, Interventionen etc. wandeln, um Unternehmen auf ihrem Weg zu agilerem Handeln glaubwürdig beraten zu können?“ (Exner & Exner 2017, S. 70) Sie weisen dabei auf den Umstand hin, dass dem KlientInnensystem der Wert des Beobachtens und Reflektierens nahegebracht wird, häufig jedoch, ohne dieser Empfehlung auch im eigenen BeraterInnensein ausreichend zu folgen.

Zum weiteren Vorgehen und Verständnis ist es hilfreich, sich mit der Bedeutung von ‚agil‘ im Zusammenhang mit Organisationen und Projektmanagement zu beschäftigen. Mit dem Begriff ‚agil‘ werden Eigenschaften wie ‚von großer Beweglichkeit zeugend, regsam und wendig‘ verbunden. ‚Agilität von Organisationen‘ soll demnach die Fähigkeit einer Organisation beschreiben, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit agieren zu können. Dabei liegt der Schlüssel für Agilität im Wesen der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut (vgl. Exner & Exner 2017, S. 72). Es geht also um eine Interaktion zwischen Organisation und Umwelt, eine Kompetenz, Antwort geben und wirksam in Kontakt sein zu können. Rudolf Wimmer spricht vom „Ringens um die Aufrechterhaltung der Antwortfähigkeit angesichts sich rapide verändernder Umweltgegebenheiten.“ (Wimmer 2016, S. 122) An dieser Stelle soll an das Moment ‚Bewegung‘ aus dem Widerspruchdenken der Interventionsforschung erinnert werden, worauf im Folgenden noch näher eingegangen wird. Die Empfehlung für ein wirksames Verlangsamen durch Beobachten und Reflektieren, besonders in turbulenten, bewegungsintensiven Zeiten, kann dialektisch gesehen werden – eine bewusste Beschäftigung mit den Gegensätzen als Bewältigungsstrategie im Sinne des Ausgleichs und in Balance-Seins.

Den Begriff des ‚agilen Projektmanagements‘ gilt es gesondert zu betrachten. Einerseits soll das Adjektiv ‚agil‘ als Antwort auf die zunehmende Geschwindigkeit verstanden werden, mit der Projekte abgewickelt werden müssen, und auf die Erkenntnis, dass in vielen Projekten Abweichungen vom Plan eher die Regel als die Ausnahme sind (vgl. Preußig 2015, S. 6 ff.). In einem sogenannten ‚Manifest für agiles Projektmanagement‘ werden unter anderem folgende Grundwerte formuliert: „Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als [vordefinierte, Anm. CR] Prozesse; Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation; Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen; Die Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Planes.“ (Ebd.) Diese Punkte überraschen durch den Fokus auf Prozessorientierung und Zusammenarbeit. Der laufende Prozess mit all seinen Aspekten und Veränderungen hat Vorrang gegenüber einem Plan oder vordefinierten Schritten im Prozessmanagement. Die Priorisierung kommt im englischen Original besonders gut zum Ausdruck: „Responding to change *over* following a plan.“ (Ebd.)

Andererseits ist vieles im ‚agilen Projektmanagement‘ nicht neu. Peter Heintel und Ewald E. Krainz verstehen Projektmanagement immer schon als „Krisenmanagement“, da „der hierarchisch-bürokratische Apparat [gemeint: der Organisation, CR] zu schwerfällig [ist], um auf Schwierigkeiten und Neuentwicklungen [...] schnell und flexibel zu reagieren.“ (2015, S. 11, Erstveröffentlichung 1988). Insbesondere fokussieren sie auf die Widersprüche zwischen Projekt und Organisation und in Projektgruppen, die balanciert werden müssen. Gutes Projektmanagement ist daher immer auch eine „Form des Managements von Unsicherheit.“ (Ebd., S. XX).

Das Beratungsprojekt findet in einem Projektumfeld statt, in dem die Software für die mobilen Endgeräte zum Einsatz in der Produktion entwickelt wird. Das ganze Projekt ist von dem Termin abhängig, an dem die Software fertig gestellt ist. Da sich dieser Zeitpunkt auch als ‚beweglich‘ erweist, kommt es zu Verschiebungen, was auch den Pilotensatz von begleitenden Change Management-Maßnahmen betrifft. Alles schaut auf die Informationstechnologie (IT) und deren Freigabe neuer Software-Updates und richtet sich danach. Hier wird die mächtige Stellung der IT offensichtlich, die sie in technologiegetriebenen Projekten einnimmt. Dabei ist es zunächst zweitrangig, ob die Software-Entwicklung, agil oder konventionell erfolgt. Doch was sich bei der agilen Entwicklung verändert, ist die Schnelligkeit, mit der auf Störungen zu reagieren ist, und dass diese sogenannte ‚responsiveness‘ auch von allen Beteiligten verlangt wird. Die Gleichzeitigkeit und auch die Unwägbarkeit nehmen in Projekten zu und damit auch die Anforderungen an die Projektmitglieder. Das birgt die Gefahr in sich, dass der Fokus auf Aktion ausgerichtet ist, was zu Lasten von Planung und Auswertung der Arbeitsschritte geht.

Die neue Software wird in einer ausgewählten Funktionseinheit der Produktion getestet, wobei sich testtypische Probleme zeigen. Sie reichen von zu lauten und gehörbelastenden Signalbenachrichtigungen bis hin zur mangelnden Unterstützung durch die zuständige Service-Hotline. Der Hinweis auf diese Probleme findet sich in Interviews, die im Rahmen des Projekts durchgeführt werden und dazu dienen, einen Einblick in das System zu erhalten und Zusammenhänge zu verstehen.

Dabei ist die Offenheit für Widersprüche, Spannungsfelder und Konflikte eine wichtige Ausrichtung. Es sind die Felder, über die in Organisationen häufig hinweggesehen wird. Die systemische Organisationsberatung holt bewusst diese ‚andere Seite‘ herein und fragt: An welchen Stellen der Organisation hakt es, ist es eckig, läuft es nicht rund, und was fällt dabei auf? In diesem Fall wird deutlich, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor allem mit ihren gesundheitsbezogenen Bedenken vom Managementteam nicht gehört und unterstützt fühlen. Aus ihrer Sicht dauern Rückmeldungen seitens der Führung lange und auch Rückfragen zur Situation werden vermisst. So kann ein technikbezogenes Umfeld, besonders in Verbindung mit dessen zeitkritischem Funktionieren, dazu verführen, Störungen vornehmlich von einer technisch geprägten Warte zu betrachten und darüber hinaus das Nicht-Technische, Menschliche, aus dem Blick zu verlieren. Hier zeigt sich eine ganz praktische Bedeutung des Moments ‚Das Wahre ist das Ganze‘ aus der Dialektik nach Hegel.

Widersprüche werden auch bei der *Projektpositionierung* deutlich. Das Projekt zur Einführung der mobilen Endgeräte in der Produktion wird nicht nur im erwähnten Werk umgesetzt, sondern vollzieht sich, zentral aufgesetzt und konzernweit, an unterschiedlichen Standorten. Damit ist gleichzeitig eine zusätzliche Bezugsdimension gegeben, die die Gesamtkomplexität des Projektes erhöht. So wird eine weitere Ebene eingezogen, in deren Rahmen die jeweiligen Projekt-Verantwortlichen aus den verschiedenen Werken regelmäßig zusammenkommen, ihren Umsetzungsstatus berichten und auch Informationen aus der Zentrale erhalten. Dabei kommt das ohnehin bekannte, projektunabhängige Spannungsfeld zwischen Zentrale und lokalem Werk zum Tragen. Dieses Spannungsverhältnis zeigt sich auch nochmals im Werk vor Ort selbst, denn die Abteilung, die das Projekt leitet, ist eine Zentralfunktion – und zu Zentralfunktionen oder Stabsabteilungen haben ‚produzierende‘ Abteilungen naturgemäß ein Misstrauen.

Ein weiteres Spannungsfeld ist das Thema der *Projektzugehörigkeit*, das mit einigen Fragestellungen verbunden ist: Wer gehört zum Projektteam und wer nicht? Wie wird im Projekt insgesamt mit dem Spannungsfeld ‚Einbindung (innen) – Abgrenzung (außen)‘ umgegangen? Auf welche Weise wird die Grenze zwischen innen und außen gezogen? Diese Punkte betreffen Fragen der Grenzziehung und der Grenzdialektik, an denen Konflikte besonders sichtbar werden. Es geht um die Ausdifferenzierung von Projektrollen, wie die eines Kernteams und eines erweiterten Kernteams. Dahinter verbergen sich Macht- und Einflussfragen, die an dieser Grenzstelle zur Verhandlung kommen: Wer darf in welcher Weise mitbestimmen? (Vgl. von Ameln & Heintel 2016).

Die Tatsache, dass das Projekt von einer Zentralfunktion verantwortet wird und nicht im produzierenden Bereich selbst, von dem auch schon technische Vorleistungen kamen, weckt Begehrlichkeiten und weist auf einen Machtkonflikt hin. Machtkonflikte schlummern häufig im ‚Unbewussten der Organisation‘ – in diesem Fall können sie (in Interviews, siehe weiter unten) sichtbar und später in der gemeinsamen Sitzung auch bearbeitbar gemacht werden. Vor diesem Hintergrund wurde eine verstärkte Zusammenarbeit der beiden Abteilungen auf den Weg gebracht.

Auch die Frage des *Projektstarts* in Abhängigkeit von dem noch unklaren Termin der fertigen Software ist im Projekt virulent. Es gibt dazu unterschiedliche Ansichten, wann der Projektstart sein sollte. Einige vertreten die Auffassung, dass eine nicht ausgereifte Software mehr Probleme als Vorteile im laufenden Betrieb bringt, andere sagen, dass die Software erst mit dem Einsatz zur belastbaren Reife gelangen kann. Vorbereitende Pilotschulungen für den Umgang mit den mobilen Endgeräten finden erst später statt, da die Sorge besteht, dass der Zeitraum bis zum realen Einsatz zu lang werden könnte. So entsteht für das verantwortliche Team ein zu balancierendes Spannungsfeld bzgl. des Projektstarts zwischen ‚zu früh‘ und ‚zu spät‘. Dieses gemeinsam herausgearbeitete Spannungsfeld verhilft zu mehr Klarheit in der angespannten Situation, woraus sich statt Schuldzuweisungen Gesprächsangebote entwickeln. Schließlich entscheidet das Management den Projektstart vorsorglich nach hinten zu verschieben.

Diese Beobachtungen stammen ursprünglich aus den Interviews. Im Beratungsteam werden sie ausgewertet und Widersprüche sowie Spannungsfelder identifiziert.

Sie bilden gemeinsam mit unterfütternden, anonymisierten Interviewzitatena die Basis einer Präsentation der Ergebnisse für das Management. Die Führungskräfte, die unterschiedliche Funktionen und daher auch entsprechende Positionen vertreten, nehmen mit Interesse den externen Blick zur Projektsituation auf. Auch hier wird ein Zusammenspiel von ‚innen‘, durch eine interne Sicht, und ‚außen‘, durch eine externe Sicht, genutzt. Die Situation trägt damit eine ‚dialektische Chance‘ in sich, neu auf die gegebene Projektsituation zu schauen, die durch das Offenlegen der Widersprüche entsteht. Dazu braucht es eine Moderation, die nicht kommentiert und den Widersprüchen selbst Raum lässt, damit sie wirken können. Widersprüche und Spannungsfelder tragen eine Kraft in sich, und es geht um ein Vertrauen, dass sie ihre Arbeit tun und tragen. Das Management schätzt, dass organisationsimmanente Widersprüche von außen aufgezeigt werden, da sie von den Beteiligten des KlientInnensystems selbst nur schwer zu erkennen sind. Es geht daher um eine klare Benennung der Widersprüche – ein Abschwächen oder Ausweichen ist eher hinderlich.

Das Management hat entschieden, das Design für die projektbegleitenden Veränderungsmaßnahmen anzunehmen. Es beinhaltet regelmäßige Rückkopplungsschleifen an die Führungskräfte und verbindliche Treffen der Projektbeteiligten. Dies gibt Gelegenheit, die verschiedenen Perspektiven und Bedürfnisse der beteiligten AkteurInnen zeitnah einzuholen, aktuelle Fragestellungen gemeinsam in den Blick zu nehmen und Entscheidungsoptionen zu erarbeiten.

4 ‚Interventionsforschende Kompetenz‘ in der Organisationsberatung

Bisher wurde auf das Widerspruchsdenken eingegangen und seine Relevanz für die Organisationsberatung beschrieben. Über welche Kompetenzen muss nun das BeraterInnensystem verfügen, um dem Rechnung zu tragen? Die Frage steht vor dem Hintergrund wachsender Komplexität in Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Wimmer 2016, S. 123), erkannten Überforderungsphänomenen und damit verbundenen Spannungen. Sichtbar wird dies auch an einer großen Zahl von Veröffentlichungen, die sich damit beschäftigen (exemplarisch vgl. Krainz 2019, Ehrenberg 2015, Han 2010). Das Ringen mit dem ‚Zuviel‘ ist auf allen Ebenen der Gesellschaft angekommen und ruft nach neuen Strategien.

Als Reaktion auf den Befund hat der Begriff ‚Achtsamkeit‘, im Englischen ‚Mindfulness‘, in die Unternehmenswelt Eingang gefunden. Jon Kabat-Zinn, Wegbereiter von ‚Mindfulness‘ im Sinne der Gesundheitsfürsorge (‚Mindfulness-Based Stress Reduction‘), beschreibt sie als „ancient Buddhist practice which [...] has to do with examining who we are, with questioning our view of the world and our place in it, and with cultivating some appreciation for the fullness of each moment, we are alive. Most of all, it has to do with being in touch.“ (1994, S. 3) In diesem Zitat finden sich die Bedeutung von Selbstreflexion und die Wahrnehmung auf das ‚Hier und Jetzt‘ im Wissen

um die Endlichkeit des Lebens wieder, wie dies auch Heintel beschreibt (vgl. 1999, S. 235). Der im Zitat von Kabat-Zinn genannte Aspekt des In-Verbindung-Seins, statt Trennung und Fragmentierung, lässt, aus Sicht der Autorin, einen Bezug zur Kontextorientierung der systemischen Organisationsberatung zu. Darin spielt gleichzeitig auch das Unterscheiden eine bedeutende Rolle.

Eine Form der Achtsamkeit im ‚Hier und Jetzt‘ findet sich auch in der Gruppendynamik, bei der es um die Wahrnehmung, die Beobachtung und die Analyse von Gruppenprozessen geht (vgl. Heintel 2008, S. 191). Die Wahrnehmung ist dabei die Grundlage, auf der Beobachtung und Analyse aufbauen. Sie ist die Quelle, aus der sich in der Organisationsberatung neue Perspektiven zu Fragestellungen und Entscheidungssituationen entwickeln. Das sich Andeutende, (noch) Unscharfe und im Werden Befindliche gilt es als Beraterin und Berater ‚wahr-zu-nehmen‘ und damit als etwas Wahres im KlientInnensystem zu nehmen. Der Blick ist dabei nicht auf scharfe Trennlinien ausgerichtet, auf Schwarz *oder* Weiß, sondern bringt eine Offenheit für Grau- und Zwischentöne mit. Man bezieht sich auf das, was sich zeigen möchte und verhilft diesem auch durch die ‚Sokratische Hebammenkunst‘ ins Leben (vgl. Krainz 2008, S. 13).

Dem Widerspruchsdenken und der Dialektik zugrunde liegende Momente – ‚das Wahre ist das Ganze‘, ‚Bewegung‘ und ‚Prozess‘ – lassen sich auf die Organisationsberatung übertragen. Sie werden im Folgenden als Kontext-, Bewegungs- und Prozesskompetenz bezeichnet und von einer ‚interventionsforschenden Haltung‘ unterstützt.

Kontextkompetenz: Wesentlich ist die Fähigkeit, Situationen zu erfassen und beobachtete Phänomene nicht nur in einen Gesamtzusammenhang zu stellen, sondern auch die Hintergründe zu beleuchten. Wie in der Interventionsforschung wird auch in der Organisationsberatung mit diesem Verständnis zum Beispiel beim Führen von Interviews darauf geachtet, Stimmen aus den unterschiedlichen Organisationsebenen zu hören, auch um einer Allparteilichkeit nachzukommen. Dies weitet den Blick auf größere Bezugsfelder und wirkt der Gefahr entgegen, sich auf Teilausschnitte zu fokussieren. Mit Fragen, die sich von außen an Themen und ihre möglichen Zusammenhänge richten, können aber auch im KlientInnensystem neue Sichtweisen entstehen und Verengungen aufgelöst werden.

Bewegungskompetenz: Ein wacher, aufmerksamer Blick zwischen ‚innen und außen‘, ‚Vorder- und Hinterbühne‘ und auch zwischen ‚Verbindendem und Unterscheidendem‘ setzt eine innere Beweglichkeit voraus. Statt einer starren, binären ‚Ja oder Nein-Logik‘ geht es vielmehr um ein dynamisches Schwingen, ein Mitschwingen mit dem KlientInnensystem – gewahr der eigenen Wahrnehmung, Beobachtung und Analyse. Gleichzeitig gilt es, aufnahmefähig für die Informationen aus der jeweiligen Beratungssituation zu sein. Im Verständnis von Dialektik wird aus der Spannung von zwei Gegensätzen ein Bewegungsmoment ‚produziert‘, wodurch sich auf einer höher gelegenen Ebene des Bewusstseins etwas Neues entwickeln kann. Dieses Wissen bietet sich für die Organisationsberatung als eine Qualität an, denn es sieht in Spannungsfeldern und

Konflikten das Produktive, im Sinne von *producere*, (lat.) ‚vorwärtsführen, auf die Bühne bringen.‘

In Beratungssituationen kann Bewegung ein Sinnbild dafür sein, etwas zu riskieren und einen neuen Weg ins Spiel zu bringen. Das können unbequeme Thesen oder auch direkte Beobachtungen sein. Sie werden für eine gemeinsame Reflexion zur Verfügung gestellt und helfen, im KlientInnensystem etwas in Fluss zu bringen. Dazu bedarf es Mut, und es ist kein Geheimnis, dass die angewandte Dialektik auch etwas von einer ‚Zu-Mut-ung‘ hat, sowohl für das BeraterInnen- als auch das KlientInnensystem. Dies bezieht sich auf der BeraterInnenseite auch auf den Umgang mit und die Dosierung von Bewegung. Da schwingt eine Verantwortung mit, das System nicht zu überhitzen und ganz im dialektischen Sinne auch der Ruhe ihren gebührenden Platz einzuräumen. Dies kann beispielsweise geschehen, indem in intensiven Arbeitsprozessen auch regelmäßig auf Pausen als bewusste (Prozess-)Unterbrechung geachtet wird. Auf diese Weise wird durch etwas Abstandnehmen ein frischer Blick auf die Situation ermöglicht.

Prozesskompetenz: Die Begriffe ‚Bewegung‘ und ‚Prozess‘ stehen sich sinngemäß nahe, was sich auch in der Wortverwandschaft zeigt. ‚Prozess‘ geht auf das lateinische Verb ‚*procedere*‘ zurück und bedeutet ‚voranschreiten, hervorgehen‘. Prozessorientierung meint eine Ausrichtung auf das, was im KlientInnensystem passiert. Es gibt das Problem und den daraus erwachsenden Bedarf vor, und das BeraterInnensystem unterstützt das entsprechende Voranschreiten. Das kann zum Beispiel heißen, unterschiedliche Sichtweisen zur Entscheidungsvorbereitung zusammenzuführen. Dabei werden keine Lösungen im außen produziert, um sie im KlientInnensystem zu implementieren. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass die Lösung im System selbst liegt. So geht es um eine Prozessbegleitung in der Weise, dass bereits vorhandene Lösungsansätze sich wirksam entwickeln können (vgl. Schein 2017).

‚Interventionsforschende Haltung‘: Die genannten Kompetenzmomente spiegeln sich in der ‚interventionsforschenden Haltung‘. Sie gibt ihnen ‚Halt‘ und nimmt dabei eine besondere Stellung ein. Angewandte Dialektik hat viel mit der eigenen inneren Haltung zu tun und einer Durchlässigkeit, die ein geistiges Sowohl-Als-Auch (vgl. Schober-Ehmer 2018) ermöglicht und damit einem Entweder-Oder den Rücken kehrt. Hier sind Beraterinnen und Berater selbst Lernende auf dem Weg, die ihre Kenntnisse und Erfahrungen in das KlientInnensystem einbringen. Eine solche Haltung, gepaart mit den genannten Kompetenzen, ermöglicht, mit den organisations- und projektimmanenten Widersprüchen umzugehen und diese zu balancieren.

‚Interventionsforschende Kompetenz‘ bedeutet, sich in sich selbst bewegen und auch sich selbst halten zu können und aus dieser Haltung heraus, handlungsfähig zu sein und so wirksam zu intervenieren. Denn „der Erfolg einer Intervention hängt vom inneren Zustand der intervenierenden Person ab.“ (Scharmer 2009 zitiert in Goldmann 2012, S. 246) Damit ist auch gemeint, das Wahrgenommene nicht gleich zu bewerten oder

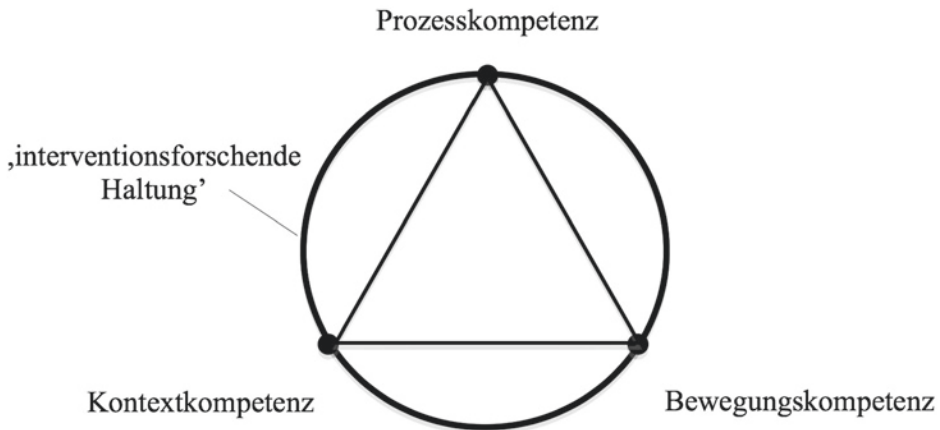


Abb. 1 Modell zur ‚interventionsforschenden Kompetenz‘. (Eigene Darstellung)

überhaupt gleich zu verwerfen, sondern es zu bewegen, nachwirken lassen und nach Möglichkeit im Team gemeinsam zu reflektieren.

Die nachfolgende Grafik (Abb. 1) soll die ‚interventionsforschende Kompetenz‘ mit ihren, von einer bestimmten Haltung getragenen, drei Momenten veranschaulichen:

5 Resümee und Ausblick

Widerspruchsdenken ist sowohl in der philosophischen Tradition der Dialektik als auch in der Gruppendynamik verankert. Eine daraus abgeleitete ‚interventionsforschende Kompetenz‘ kann für die Organisationsberatung einen wirksamen Beitrag leisten. Darin finden sich Momente des Widerspruchsdenken als Kontext-, Bewegungs- und Prozesskompetenz wider, wozu auch eine ‚interventionsforschende Haltung‘ gehört.

In der Organisationsberatung stellt sich immer wieder die Frage, wann und wie eine Intervention zu setzen ist, oder auch nicht. Baecker weist in diesem Zusammenhang auf das ‚Nein‘ in Organisationen hin, das, wenn es vermieden wird, Komplexität noch zusätzlich erhöhen kann (vgl. Baecker 2015, S. VIII f). Dialektik bzw. dialektisches Denken eröffnet jedenfalls durch das Benennen der Negation, im Sinne einer Unterscheidung des Einen vom Anderen, eine Spannweite. Das Gegensatzpaar These und Antithese wird durch ein Drittes, die Synthese, aufgehoben, wodurch sich neue Möglichkeiten eröffnen. So gesehen könnte das Vertrauen in den Entwicklungsprozess der Gruppe oder des Projektteams den Gegensatz zwischen Intervention und Nicht-Intervention aufheben und damit die Selbstreflexion und Selbstorganisation der Beteiligten unterstützen. Das Bewusstsein für ein Drittes bildet in sozialen Prozessen einen wirksamen Handlungsrahmen und erweitert gleichzeitig das Interventionsrepertoire im BeraterInnensystem.

In bestimmten, eher technikorientierten, Branchen der Unternehmensberatung ist ein steigender Bedarf an Prozessberatungskompetenz zu verzeichnen. Es gilt, technische Skills, zum Beispiel aus dem Bereich der IT und des Projektmanagements, stärker mit prozess- und dialogorientiertem Arbeiten zu verbinden. Das Zusammenwirken von Fach- und Prozesswissen ist nicht neu (vgl. Königswieser & Sonuc & Gebhardt 2008), doch erlebt es in Zeiten der Digitalisierung eine Renaissance. Dies legt für die Organisationsberatung eine Ausrichtung in zweierlei Richtungen nahe: sich einerseits mit neuen, aus der Softwareentwicklung kommenden Herangehensweisen inhaltlich zu beschäftigen (Stichwort Agilität), andererseits verstärkt prozess- und dialogorientierte Ansätze in die Beratungsarbeit einzubeziehen (vgl. Rohn & Sutrich 2014). Ziel ist es, in spannungsreichen Projektphasen Prozesse zu etablieren, in denen Zuhören, gemeinsames Denken und Reflektieren möglich wird. Solche eröffneten Räume können zur Entlastung und ‚Entfrachtung‘ im KlientInnensystem beitragen und eine Grundlage zur Vorbereitung von Entscheidungen und für Lösungsperspektiven bilden.

Als Ausblick wird auf die weitere mögliche Beschäftigung von Widerspruchsdenken im Kontext von Organisationsberatung und darüber hinaus aufmerksam gemacht. Die Verbindungen im Verständnis zwischen der Dialektik nach Hegel und der Systemtheorie nach Luhmann laden zu neuer inhaltlicher Vertiefung ein (vgl. Krause 2011; Schmidt 2004; Luhmann 1990). Es wäre auch ein In-Verbindung-Bringen des Widerspruchsdenkens mit den neueren Erkenntnissen der Wahrnehmungs- und Bewusstseinsforschung (vgl. Bitbol 2019) anzuregen. Ebenso bietet sich als professionelles Feld die zunehmend an Bedeutung gewinnende Informationsverarbeitung bzw. Digitalisierung an. Diese Themen sind auch deswegen von Interesse, da sie in der gegenwärtig stattfindenden professionellen Ausdifferenzierung und Positionierung besonders mit Widersprüchen und Spannungsfeldern zu tun haben. Weiter wird der Frage nachzugehen sein, wie sich eine ‚interventionsforschende Kompetenz‘ in der Organisationsberatung und darüber hinaus fördern, entwickeln und ausbilden lässt. Dies gewinnt inmitten von globalen Krisenphänomenen an Bedeutung, da sie naturgemäß von Widersprüchen und Spannungsfeldern geprägt sind und damit in einer zukunftsweisenden Art zum Widerspruchsdenken auffordern.

Literatur

- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Baecker, D. (2015). *Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beucke-Galm, M. (2009). Das Potenzial des Dialoges nutzen, Plädoyer für eine differenziertere Meeting-Kultur. *Handbuch PersonalEntwickeln*, 129, 9–12.
- Bitbol, M. (2019). *Hat das Bewusstsein einen Ursprung? Für eine achtsame Neurowissenschaft*. München: Fink.
- Bohm, D. (1987). *Unfolding meaning: A weekend of dialogue*. London: Routledge.

- Bohm, D. (2008). *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*. Stuttgart: Klett-Cotta (9. Auflage 2019).
- Ehmer, S., Regele, W., Regele, D., & Schober-Ehmer, H. (2016). *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ehrenberg, A. (2015). *Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Exner, A., & Exner, H. (2017). Unternehmen brauchen agile Beratung. Alles verändert sich – Nur die systemische Beratung nicht? *OrganisationsEntwicklung*, 1, 70–77.
- Goffman, E. (2003). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Goldmann, H. (2012). Der weite Raum zwischen mir und den anderen. In L. Krainer & R. E. Lerchster (Hrsg.), *Interventionsforschung, Band 1, Paradigmen, Methoden, Reflexionen* (S. 245–265). Wiesbaden: Springer VS.
- Han, B.-C. (2010). *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, B.-C. (2016). *Die Austreibung des Anderen. Gesellschaft, Wahrnehmung und Kommunikation heute*. Frankfurt a. M.: S. Fischer.
- Hartkemeyer, M., Hartkemeyer, J. F., & Dhority, L. F. (2006). *Miteinander Denken – Das Geheimnis des Dialogs*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heintel, P. (1970). *Hegel. Der letzte universelle Philosoph*. Göttingen: Musterschmidt.
- Heintel, P. (1999). *Innehalten. Gegen die Beschleunigung – Für eine andere Zeitkultur*. Freiburg: Herder.
- Heintel, P. (2003). Interventionsforschung. In P. Heintel, L. Krainer & I. Paul-Horn (Hrsg.), *WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung* (Bd. 2). Klagenfurt: Alpen-Adria Universität Klagenfurt.
- Heintel, P. (2005). Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. In P. Heintel, L. Krainer & I. Paul-Horn (Hrsg.), *WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung* (Bd. 1). Klagenfurt: Alpen-Adria Universität Klagenfurt.
- Heintel, P. (2007). Widersprüche. *Agogik. Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung*, 2, 21–36.
- Heintel, P. (2008). Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (S. 191–250). 2. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Heintel, P. & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung*. Wiesbaden: Gabler (6. Auflage der Erstveröffentlichung 1988).
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go there you are*. New York: Hyperion.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2009). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R., Sonuc, E. & Gebhardt, J. (Hrsg., 2008). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Krainz, E. E. (2008). Gruppendynamik als Wissenschaft. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (S. 7–29). 2. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Krainz, E. E. (2018). Vorwort. In G. P. Krejci (Hrsg.), *Paradoxien globaler Projektteams* (S. 11–14). Heidelberg: Carl-Auer.
- Krainz, E. E. (2019). Organisation als Gesundheitsrisiko. In E.-C. Reinfelder & R. Jahn (Hrsg.), *Supervision und psychische Gesundheit. Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements* (S. 93–107). Wiesbaden: Springer.
- Krause, H. M. (2011). *Logik des Systems. Überlegungen zu Luhmanns Systemtheorie und der Systemphilosophie Hegels*. Saarbrücken: VDM.
- Lerchster, R. E. (2012). Zentrale Grundannahmen der Interventionsforschung. In L. Krainer & R. E. Lerchster (Hrsg.), *Interventionsforschung, Band 1, Paradigmen, Methoden, Reflexionen* (S. 23–75). Wiesbaden: Springer VS.

- Luhmann, N. (1990). *Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Paul-Horn, I. (2015). Ethics of ideas. Facing the risk of a conversation with an open result. In M. N. Weiss (Hrsg.), *The socratic handbook* (S. 89–95). Münster: LIT.
- Paul-Horn, I. & Turner, A. (2016). Emotionen für die Forschung wahrnehmen lernen. Work Discussion – Eine Anwendung der psychoanalytisch-orientierten Beobachtung im Interdisziplinären DoktorandInnenkolleg Interventionsforschung. In R. E. Lerchster & L. Krainer (Hrsg.), *Interventionsforschung, Band 2: Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft* (S. 261–285). Wiesbaden: Springer.
- Preußig, J. (2015). *Agiles Projektmanagement. Scrum, Use Cases, Task Boards & Co*. Freiburg: Haufe.
- Rohn, C. C. & Sutrich, U. (2014). Dialogue as shared social space in management and organizations. In K. Scala, R. Grossmann, M. Lenglachner, & K. Mayer (Hrsg.), *Leadership learning for the future, A volume in research in management education and development* (S. 145–162). Charlotte: Information Age Publishing Inc.
- Rosenkranz, H. & Breuel, R. (1982). *Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung – Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft*. Wiesbaden: Gabler.
- Scharmer, C.-O. (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schein, E. H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2016). *Humble consulting. How to provide real help faster*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (2017). *Humble Consulting – Die Kunst des vorurteilslosen Beratens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, E. (2004). Interventionsforschung. systemisch. In P. Heintel, L. Krainer & I. Paul-Horn (Hrsg.), *Hintergrundtheorien zur Interventionsforschung, Referate des Forschungstages 2003 des IFF – Standorts Klagenfurt, Band 3, WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung* (S. 51–63). Klagenfurt: Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.
- Schnädelbach, H. (1999). *Hegel zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- Schober-Ehmer, H. (2018). *Führen in der Ungewissheit. Mut zum Sowohl-Als-Auch*. Wien: myMorawa.
- Simon, F. B. (2016). Vorwort. In S. Ehmer, W. Regele, D. Regele, & H. Schober-Ehmer (Hrsg.), *ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N.N.“* (S. 11–13). Heidelberg: Carl-Auer.
- Ukowitz, M., & Hübner, R. (2019). Vorwort. In M. Ukowitz & R. Hübner (Hrsg.), *Interventionsforschung, Band 3: Wege der Vermittlung. Intervention – Partizipation* (S. VII–IX). Wiesbaden: Springer.
- Von Ameln, F., & Heintel, P. (2016). *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walger, G., & Neise, R. (2019). *Wittener Didaktik. Bildung als Praxis der Freiheit*. Augsburg: Rainer Hampp.
- Wimmer, R. (2016). Der Abschied vom Machtbegriff im Kontext von Organisationen. Ist Führung ohne Macht überhaupt denkbar? In F. von Ameln & P. Heintel (Hrsg.), *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management* (S. 122–126). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.