



staehelin inputs

## ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND SYSTEMISCHE ORGANISATIONSBERATUNG

Gemeinsamkeit, Unterschiede und Aktualität der beiden Konzepte

**Masterarbeit im Rahmen des MAS Supervision  
und Organisationsberatung, Juli 2010**

**Eingereicht an:** Pädagogische Hochschule des  
Kantons St. Gallen und aeB Schweiz

**Autorin:** Liona Staehelin, Staehelin Inputs GmbH, Zürich,  
[www.staehelin-inputs.ch](http://www.staehelin-inputs.ch)

**Referent:** Prof. Dr. Christof Baitsch

**Studienbegleitung:** Elisabeth Fröhlich Luini

### ABSTRACT

---

Diese Arbeit geht der Frage nach, ob das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) durch jenes der systemischen Organisationsberatung (systOB) weiterentwickelt, ergänzt oder gar ersetzt worden ist. Zudem wird die Aktualität beider Beratungsformate kritisch beleuchtet. In der Auseinandersetzung mit dem von French & Bell beschriebenen Konzept der OE der 1940er-Jahre und mit dessen historischen Wurzeln fällt auf, wie stark dieses Beratungsformat von den Pionier/innen geprägt ist: Die traumatischen Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges beeinflussten das Menschenbild der OE, welche die «Vorherrschaft der Mächtigen» sprengen möchte und ihre Hoffnung in die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen setzt. Die OE verdankt ihre Lebendigkeit den normativen und optimistischen Werten, aber auch den gemeinsamen praktischen Aktionen von Forschenden und Beforschten.

Die Auseinandersetzung mit der OE schliesst mit einem Exkurs über die Entwicklungsmodelle, die im Niederländischen Institut für Organisationsentwicklung NPI entstanden. Diese basieren auf dem Menschenbild von Rudolf Steiner, dem Begründer der Anthroposophie.

Analog zur OE werden auch die Konzeptebenen der systemischen Organisationsberatung der 1980er-Jahre und deren Wurzeln in der Familientherapie beleuchtet. Die systOB basiert im Gegensatz zur OE auf differenzierten Theorien, die alle der Systemtheorie zuzuordnen sind. Die Grundannahmen dieses Beratungsformates sind stark geprägt vom Konstruktivismus. Diese Metatheorie fordert von den Beratungspersonen Reflexionen bezüglich ihrer Werthaltung sowie Arbeit am eigenen Menschenbild.

In der Gegenüberstellung der beiden Konzepte werden vor allem die erwähnten Unterschiede sowie die verschiedenartigen Methoden deutlich. Ein Organisationsverständnis ist in beiden Beratungsformaten nicht explizit entwickelt worden. Jedoch greifen sowohl OE als auch systOB in der Auseinandersetzung mit Organisationen auf Theorien ihrer Zeit zurück. Trotz der Abweichungen sind OE und systOB, die beide ein prozessorientiertes Interventionsverständnis haben, ähnlich. Dies zeigt sich bereits in der Definition: SystOB wird unter anderem als Verbindung zwischen OE und systemischer Familientherapie definiert.

Hinsichtlich der Aktualität fällt auf, dass beide Beratungsformate in Gefahr sind, in ihren ursprünglichen Werthaltungen zu verharren und dabei von den Organisationen, die ständig in Veränderung sind, rechts überholt zu werden. Die Beratungspersonen sind gefordert, sich zusätzliche Kenntnisse anzueignen und weitere Rollen einzunehmen. Die Organisationsberatung der Zukunft geschieht in enger Zusammenarbeit zwischen internen und externen Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen. Prozessbegleitung, Fachberatung und das Einbringen von Erfahrungswerten sind nebeneinander gefragt. Externe Organisationsberatung kann auch in Zukunft eine Chance auf dem Markt haben, wenn ihre Vertreter/innen bereit sind, sich selber – analog zu ihren Kund/innen – zu bewegen und zu verändern.