

# Inhalt

Vorwort	11
<b>Erklärungsmodelle menschlichen Handelns</b>	<b>13</b>
Das Eigenschaftsmodell	15
Das Verhaltensmodell	20
Das Handlungsmodell	24
Das Systemmodell	32
Allgemeine Systemtheorie: das Modell technischer Systeme	32
Evolutionistische Systemtheorie: das Modell lebender Systeme	36
Soziologische Systemtheorie	39
Die Verknüpfung von System- und Handlungstheorie	43
Personale Systemtheorie in der Tradition Gregory Batesons	48
Systemmodell bei Bateson und Watzlawick	48
Merkmale sozialer Systeme	51
<b>Grundlagen systemischer Organisationsberatung</b>	<b>61</b>
Beratung und Organisationsberatung	62
Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung	69

Systemische Organisationsberatung in der Tradition Luhmanns	70
Systemische Organisationsberatung zwischen System- und Handlungstheorie	72
Systemische Organisationsberatung in der Tradition Batesons	74
Das Menschenbild systemischer Organisationsberatung	76
<hr/>	
<b>03</b> Der Organisationsberatungsprozess	81
<hr/>	
Die Grundstruktur	82
<hr/>	
»GROW« als Grundstruktur	82
Prozess- und Expertenberatung innerhalb der verschiedenen Phasen	85
<hr/>	
Orientierungsphase in längeren Beratungsprozessen	89
<hr/>	
Analyse des Kundensystems	89
Angebot	91
Erstgespräch und Auftragsklärung	93
<hr/>	
Phasen des Beratungsgesprächs	98
<hr/>	
Orientierungsphase (»Goal«)	98
Klärungsphase (»Reality«)	107
Lösungsphase (»Options«)	116
Abschlussphase (»What next«)	119
<hr/>	
Analoge Verfahren: die Nutzung des emotionalen Denkens	123
<hr/>	
Theoretische Grundlagen: digital und analog	123
Symbole	125
Metaphern	129
Geschichten	130
Analoge Positionierung	133
<hr/>	
Organisationsberatung in Triaden und Teams	136
<hr/>	
Grundsätze	136
Phasen der Triadenberatung	140
Systemische Teamberatung	154

Inhalt

Abschluss von Organisationsberatung	173
Evaluation von Organisationsberatungsprozessen	173
Stabilisierung von Veränderungen	181
<b>Der Blick auf das soziale System</b>	<b>189</b>
Die Personen des sozialen Systems: Stakeholder-Analyse, Stakeholder-Visualisierung und Systemskulptur	190
Stakeholder-Analyse	191
Die Systemvisualisierung	196
Systemskulptur (Systemaufstellung)	200
Subjektive Deutungen: das Bild der Wirklichkeit	209
Grundlagen	209
Arten von Referenztransformation	212
Unterstützung der Referenztransformation	233
Emotionale subjektive Deutungen	235
Regeln, Werte und Rituale	245
Soziale Regeln	245
Werte	262
Rituale	271
Regelkreise: Verhaltensmuster in sozialen Systemen	276
Grundlagen	276
Regelkreise als Merkmal sozialer Systeme: Erklärung und Intervention	279
Regelkreise als Thema systemischer Organisationsberatung	290
Systemumwelt und Systemgrenze	296
Materielle und soziale Umwelt	296
Umwelt als Thema der Organisationsberatung	297

	Entwicklung sozialer Systeme	300
	Geschichte sozialer Systeme	300
	Entwicklungsmodelle	305
<b>05</b>	<b>Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung</b>	<b>319</b>
	Grundlagen	320
	Das Konstruktinterview	324
	Vorbereitung des Interviews	325
	Die Durchführung des Interviews	334
	Inhaltsanalytische Auswertung	339
	Weitere Befragungsverfahren	346
	Gruppeninterview und Gruppendiskussion	346
	Fragebogen	349
	Beobachtung	353
	Unstrukturierte Beobachtung	354
	Teilstrukturierte Beobachtung	356
	Strukturierte Beobachtung mit festem Beobachtungsschema	358
	Durchführung der Beobachtung	359
	Selbstbeobachtung	362
	Kennzahlen (Key Performance Indicators)	365
	Von der Diagnose zum Konzept	368
	Interpretation der Daten	368
	Rückspiegelung der Ergebnisse	370
	Architektur des Beratungsprozesses	373

Inhalt

<b>Komplexe Beratungsprozesse</b>	<b>379</b>
Strategie und Change-Management	380
Der Blick auf Strukturen und Prozesse: Veränderung als Strategieentwicklung	381
Der Blick auf den Menschen: Change-Management Prozess- und Systemebene in Veränderungen	383
Systemische Strategieberatung	395
Die Grundstruktur des Strategieprozesses	395
Vision und Leitbild	396
Ist-Analyse	405
Strategieumsetzung	413
Vom Plan zur Umsetzung	418
Effectuation als agile Strategieentwicklung	422
Prozessmanagement	428
Theoretischer Hintergrund	428
Grundsätze	430
Schritte der Prozessverbesserung	432
Systemebene im Prozessmanagement	437
Organisationskultur	441
Erfassung der Organisationskultur	443
Veränderung der Organisationskultur	444
Systemisches Projektmanagement	450
Systemische Organisationsberatung in der VUCA-Welt	459
VUCA: Herausforderung und Konzepte	459
Steuerung agiler Organisationen: Beispiel Klinik A	470
Systemische Organisationsberatung agiler Projekte, Teams und Organisationen	473

<b>07</b>	<b>Das Beratungssystem</b>	<b>477</b>
	Die Struktur des Beratungssystems	478
	Systemgrenze zwischen Berater und Klient	486
	Die Person des Beraters	489
<b>08</b>	<b>Anhang</b>	<b>495</b>
	Die Autoren	496
	Literatur	497
	Stichwortverzeichnis	523
	Personenverzeichnis	527

**Die Icons bedeuten:**



**Beispiele**



**Informationen**



**Literaturtipps**