

Inhalt

| | | |
|--|----|----|
| Vorwort | 11 | |
| <hr/> | | |
| Erklärungsmodelle menschlichen Handelns | 13 | 01 |
| <hr/> | | |
| Das Eigenschaftsmodell | 15 | |
| <hr/> | | |
| Das Verhaltensmodell | 20 | |
| <hr/> | | |
| Das Handlungsmodell | 24 | |
| <hr/> | | |
| Das Systemmodell | 32 | |
| <hr/> | | |
| Allgemeine Systemtheorie: das Modell technischer Systeme | 32 | |
| Evolutionistische Systemtheorie: das Modell lebender Systeme | 36 | |
| Soziologische Systemtheorie | 39 | |
| Die Verknüpfung von System- und Handlungstheorie | 43 | |
| <hr/> | | |
| Personale Systemtheorie in der Tradition Gregory Batesons | 48 | |
| <hr/> | | |
| Systemmodell bei Bateson und Watzlawick | 48 | |
| Merkmale sozialer Systeme | 51 | |
| <hr/> | | |
| Grundlagen systemischer Organisationsberatung | 61 | 02 |
| <hr/> | | |
| Beratung und Organisationsberatung | 62 | |
| <hr/> | | |
| Zur Grundlegung der systemischen Organisationsberatung | 69 | |
| <hr/> | | |

| | |
|---|----|
| 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 |

03 **Der Organisationsberatungsprozess** 81

| | |
|--|-----|
| Die Grundstruktur | 82 |
| »GROW« als Grundstruktur | 82 |
| Prozess- und Expertenberatung innerhalb der verschiedenen Phasen | 85 |
| Orientierungsphase in längeren Beratungsprozessen | 89 |
| Analyse des Kundensystems | 89 |
| Angebot | 91 |
| Erstgespräch und Auftragsklärung | 93 |
| Phasen des Beratungsgesprächs | 98 |
| Orientierungsphase (»Goal«) | 98 |
| Klärungsphase (»Reality«) | 107 |
| Lösungsphase (»Options«) | 116 |
| Abschlussphase (»What next«) | 119 |
| Analoge Verfahren: die Nutzung des emotionalen Denkens | 123 |
| Theoretische Grundlagen: digital und analog | 123 |
| Symbole | 125 |
| Metaphern | 129 |
| Geschichten | 130 |
| Analoge Positionierung | 133 |
| Organisationsberatung in Triaden und Teams | 136 |
| Grundsätze | 136 |
| Phasen der Triadenberatung | 140 |
| Systemische Teamberatung | 154 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Abschluss von Organisationsberatung | 173 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Evaluation von Organisationsberatungsprozessen | 173 |
|--|-----|

| | |
|----------------------------------|-----|
| Stabilisierung von Veränderungen | 181 |
|----------------------------------|-----|

| | |
|---|------------|
| Der Blick auf das soziale System | 189 |
|---|------------|

| | |
|--|-----|
| 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 |
| Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung | 319 |
| 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 |

| | |
|---|-----|
| Strategie und Change-Management | 380 |
| Der Blick auf Strukturen und Prozesse: Veränderung als Strategieentwicklung | 381 |
| Der Blick auf den Menschen: Change-Management | 383 |
| Prozess- und Systemebene in Veränderungen | 387 |
| 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 |

| | | |
|-----------|----------------------------|------------|
| 07 | Das Beratungssystem | 477 |
|-----------|----------------------------|------------|

| | |
|--|-----|
| Die Struktur des Beratungssystems | 478 |
| Systemgrenze zwischen Berater und Klient | 486 |
| Die Person des Beraters | 489 |

| | | |
|-----------|---------------|------------|
| 08 | Anhang | 495 |
|-----------|---------------|------------|

| | |
|----------------------|-----|
| Die Autoren | 496 |
| Literatur | 497 |
| Stichwortverzeichnis | 523 |
| Personenverzeichnis | 527 |