

Inhalt

Vorwort zur Buchreihe	9
Einleitung	13
1 Grundverständnisse von Organisation und Beratung	15
1.1 Strömungen in den Theorien zu Organisation	17
1.1.1 Klassische Organisationstheorien	18
1.1.2 Neoklassische Organisationstheorien	20
Human-Relations-Bewegung	20
1.1.3 Moderne Organisationstheorien	22
1.2 Einfluss systemtheoretischer Ansätze auf die Organisationstheorie	25
1.2.1 Kybernetik, Konstruktivismus und Autopoiese	26
1.2.2 Bedeutung von Organisation	28
1.2.3 Zentrale Prämissen systemtheoretischer Erklärungsmodelle für Organisation	28
1.3 Erklärungsmodelle und deren Auswirkung auf die Organisationsberatung	32
1.3.1 Modelle zur Betrachtung von Organisationen	32
1.3.2 Modelle für die Betrachtung »Psychischer Systeme«	37
1.3.3 Rollen in der Beratung	41

2	Beratung im Spannungsfeld von Person – Rolle(n) – Organisationen: Coaching	54
2.1	Grundlagen des Coachings	54
2.1.1	Anliegen und Anlässe für Coaching	55
2.1.2	Typische Phasen eines Coachings	58
2.1.3	Evaluation von Coachingprozessen	73
2.2	Der Hypnosystemische Beratungsansatz	74
2.3	Methoden im Coaching	76
2.3.1	Generelle Überlegungen zum Einsatz von Methoden im Coaching	76
2.3.2	Methoden von A bis Z	80
3	Teamberatung gestalten	112
3.1	Wann reden wir von einer Gruppe, wann von Teams?	113
3.2	Formen der Teamberatung	116
3.3	Auftrags- und Rollenklärung	119
3.3.1	Auftragsklärung als Prozess	120
3.3.2	Rollenklärung zwischen Auftraggebern, Führung, Team und Beraterin	127
3.4	Kontrakte (Verträge)	130
3.4.1	Soziale oder auch psychologische Kontrakte in der Teamberatung	131
3.4.2	Soziale Kontrakte mit den Auftraggebern bzw. vorgesetzten Instanzen	133
3.5	Teamberatungsprozesse gestalten	133
3.5.1	Die Initialphase	134
3.5.2	Die Arbeitsphase	137
3.5.3	Die Abschlussphase	138
3.6	Ausgewählte gruppensystemische und systemische Grundannahmen für die Arbeit mit Teams	139
3.6.1	Bedeutung des Feedbacks für gruppensystemische Prozesse	139
3.6.2	Systemische Ordnungsprinzipien als zentrale Grundannahmen in der Beratung	142

3.7	Systemisch-lösungsorientierte Strukturaufstellungen in der Teamberatung	153
3.7.1	Phasen	154
3.7.2	Wie funktionieren Aufstellungen mit oder für Teams?	156
3.7.3	Aufstellungen mit Symbolen	157
3.7.4	Aufstellungen mit Repräsentanten	158
3.7.5	Aufstellungen mit den Teammitgliedern	161
3.8	Zusammenfassung und Quintessenz	162
3.9	Ausblick auf die Zukunft der Teamberatung	164
4	Das Feld der Organisationsberatung betreten	165
4.1	Wozu Organisationen und Menschen ganzheitlich betrachten und entwickeln?	165
4.1.1	Systemischer Ansatz als Metakzept	166
4.1.2	Einführung neuer Arbeitsformen	167
4.1.3	Sinn und Zweck von ganzheitlicher Organisationsentwicklung	168
4.2	Der Fokus auf das soziale System: die Kultur als Wesenskern entwickeln und stärken	169
4.3	Werte als Ansatz der Kulturentwicklung: Zugang zu den mentalen Modellen finden	171
4.4	Systemtheoretische Ansätze der Organisationsberatung: das Handeln im Praxisfeld orientieren und begründen	176
4.4.1	Autonomie lebender Systeme: die Eigenart und Eigenlogik achten und würdigen	176
4.4.2	Strukturelle Kopplung lebender Systeme: einen gemeinsamen sprachlichen Bereich schaffen und Entwicklung fördern	179
4.4.3	Die Perspektive des Beobachters bestimmt sein Erleben: die gegebenen Sichtweisen erkunden und erweitern	183

4.5	Prinzipien der Selbstorganisation in psychischen und sozialen Systemen	190
4.5.1	Selbstorganisation in sozialen Systemen: sich in Bescheidenheit üben und die wirksamen Einflüsse erkennen	193
4.5.2	Selbstorganisation in psychischen Systemen: sich der Wirkung des emotionalen Erlebens bewusst sein	196
4.6	Praktisches Vorgehen systemischer Organisationsberatung	200
4.6.1	Schritte bei der Einführung des Entwicklungsprozesses: ganzheitlich und iterativ vorgehen	200
4.6.2	Struktur des Entwicklungsprozesses: kontinuierliche Verbesserung und Selbststeuerung langfristig etablieren	202
4.6.3	Rolle, Aufgabe und Haltung der Führung: sich dem Entwicklungsvorhaben verpflichtet fühlen und aktiv unterstützen	207
4.6.4	Rolle, Aufgabe und Haltung der Berater: den Blick auf vorhandene Ressourcen richten und die Selbstoptimierung fördern ..	210
4.7	Handlungsprinzipien systemischer Organisationsberatung	213
4.8	Zusammenfassende Kernaussagen	220
Literatur		222
Stichwortverzeichnis		231