

# 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 Der Organisationsberatungsprozess</b>	<b>83</b>
<hr/>	
Die Grundstruktur	84
<hr/>	
»GROW« als Grundstruktur	84
Prozess- und Expertenberatung innerhalb der verschiedenen Phasen	87
<hr/>	
Orientierungsphase in längeren Beratungsprozessen	91
<hr/>	
Analyse des Kundensystems	91
Das Angebot	93
Erstgespräch und Auftragsklärung	95
<hr/>	
Phasen des Beratungsgesprächs	100
<hr/>	
Orientierungsphase (»Goal«)	100
Klärungsphase (»Reality«)	109
Lösungsphase (»Options«)	118
Abschlussphase (»Will«)	121
<hr/>	
Analoge Verfahren: die Nutzung der emotionalen Intelligenz	125
<hr/>	
Theoretische Grundlagen: digital und analog	125
Symbole	127
Metaphern	131
Geschichten	132
Analoge Positionierung	135
<hr/>	
Abschluss von Organisationsberatung	138
<hr/>	
Evaluation von Organisationsberatungsprozessen	138
Stabilisierung von Veränderungen	146

Inhalt

---

<b>Der Blick auf das soziale System</b>	<b>153</b>	<b>04</b>
<hr/>		
<b>Die Personen des sozialen Systems: Stakeholder-Analyse, Stakeholder-Visualisierung und Systemskulptur</b>	<b>154</b>	
<hr/>		
Stakeholder-Analyse	155	
Die Systemvisualisierung	158	
Systemskulptur	162	
<hr/>		
<b>Subjektive Deutungen: das Bild der Wirklichkeit</b>	<b>171</b>	
<hr/>		
Grundlagen	171	
Arten von Referenztransformation	174	
Unterstützung der Referenztransformation	195	
Emotionale subjektive Deutungen	197	
<hr/>		
<b>Regeln, Werte und Rituale</b>	<b>205</b>	
<hr/>		
Soziale Regeln	205	
Werte	223	
Rituale	232	
<hr/>		
<b>Regelkreise: Verhaltensmuster in sozialen Systemen</b>	<b>237</b>	
<hr/>		
Grundlagen	237	
Regelkreise als Merkmal sozialer Systeme:		
Erklärung und Intervention	240	
Regelkreise als Thema systemischer Organisationsberatung	252	
<hr/>		
<b>Systemumwelt und Systemgrenze</b>	<b>259</b>	
<hr/>		
Materielle und soziale Umwelt	259	
Umwelt als Thema der Organisationsberatung	260	
<hr/>		
<b>Entwicklung sozialer Systeme</b>	<b>264</b>	
<hr/>		
Geschichte sozialer Systeme	264	
Entwicklungsmodelle	268	

<b>05</b>	<b>Komplexe Beratungsprozesse</b>	<b>283</b>
	Diagnoseverfahren im Rahmen systemischer Organisationsberatung	284
	Konstruktinterview	287
	Weitere Befragungsverfahren	309
	Beobachtung	316
	Kennzahlen (KPIs: Key Performance Indicators)	327
	Von der Diagnose zum Konzept	330
	Systemische Strategieberatung	341
	Grundlagen	341
	Die Grundstruktur des Strategieprozesses	344
	Vision und Leitbild	346
	Ist-Analyse	353
	Strategieumsetzung	360
	Alternative Strategiekonzepte: Effectuation und Blue Ocean	367
	Organisationsberatung in Triaden und Teams	372
	Grundsätze	372
	Phasen der Triadenberatung	376
	Systemische Teamberatung	391
	Systemisches Projektmanagement	410
<b>06</b>	<b>Das Beratungssystem</b>	<b>419</b>
	Die Struktur des Beratungssystems	420
	Systemgrenze zwischen Berater und Klient	428
	Die Person des Beraters	431

Inhalt

---

<b>Anhang</b>	437	07
<b>Literatur</b>	438	
<b>Stichwortverzeichnis</b>	459	
<b>Personenverzeichnis</b>	463	