

Roswita Königswieser • Martin Hillebrand

Einführung in die systemische Organisationsberatung

Unter Mitarbeit von Johann Ortner

Neunte Auflage, 2017

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.



Neunte Auflage, 2017
ISBN 978-3-89670-667-6
© 2004, 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Vorwort ... 7

1. „Chance“ – Ein systemischer Beratungsfall ... 9

Resümee ... 17

2. Was ist systemische Beratung? ... 19

2.1 Die systemische Sichtweise – Begriffsklärung ... 19

2.2 Herkunft des systemischen Weltbildes –
Was erklärt die Systemtheorie? ... 22

2.3 Das systemische Organisationsverständnis ... 29

2.4 Die Entwicklung des Berater-Klienten-Systems ... 36

3. Basisorientierungen unseres Ansatzes ... 39

3.1 Haltung ... 39

3.2 Beziehung zum Klienten und zu sich selbst ... 41

3.3 Erfolgsfaktoren der systemischen Beratung ... 43

3.4 Die systemische Schleife als Basismodell ... 45

3.5 Hypothesen und Wirklichkeitskonstruktion ... 48

3.6 Reflexion ... 49

3.7 Feedback ... 50

3.8 Beobachtungskategorien systemischer Beratung ... 52

4. Die drei Ebenen als Kernprozesse systemischer Intervention ... 54

4.1 Die fünf Dimensionen der Intervention ... 56

4.2 Die Interventionsebene „Architektur“ ... 58

4.3 Die Interventionsebene „Design“ ... 67

4.4 Interventionsebene: „Werkzeuge und Techniken“ ... 85

4.5 Anwendung auf den Fall „Chance“ ... 99

5. Schwierige Situationen ... 102

**6. Trends und Ausblick: Die Zukunft systemischer
Organisationsentwicklung und Beratung ... 110**

6.1 Die Dilemmata der Führungskräfte ... 110

6.2 Forschung als Suche nach Problemlösungen ... 115

6.3 Was bedeutet das für Beratung: Zusammenspiel von
Prozessberatung und Fachberatung: Wo ist die Zukunft? ... 116

Anmerkungen ... 123

Literatur ... 125

Über die Autoren ... 128