

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

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagservice Hegeler, 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

Inhalt

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