

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Kapitel 1: Grundlagen Systemischer Organisationsberatung	11
1.1 Klassische Erklärungsmodelle: Eigenschaftsmodell, Maschinenmodell und Handlungsmodell	12
1.1.1 Das Eigenschaftsmodell	12
1.1.2 Das Maschinenmodell	14
1.1.3 Das Handlungsmodell	17
1.2 Das Systemmodell	23
1.2.1 Technische Systeme	25
1.2.2 Biologische und ökologische Systeme	28
1.2.3 Der Systembegriff Luhmanns	29
1.2.4 Das Systemmodell in der Tradition von Bateson: Soziale Systeme als Systeme handelnder Personen	31
1.3 Der Systembegriff systemischer Organisationsberatung	35
1.3.1 Merkmale sozialer Systeme	35
1.3.2 Problemlösung aus systemischer Sicht	43
1.4 Systemische Organisationsberatung als Prozeß- und Expertenberatung ..	45
1.4.1 Intervention und Beratung	45
1.4.2 Experten- und Prozeßberatung	46
1.5 Beratung von Organisationen	50
Kapitel 2: Phasen Systemischer Organisationsberatung	55
2.1 Die Orientierungsphase im Beratungsprozeß	56
2.1.1 Theoretische Grundlagen: Die Definition der Situation als Beratung	56
2.1.2 Orientierung auf der Beziehungsebene	61
2.1.3 Orientierung auf der Inhaltsebene	67
2.1.4 Kontrakte als Abschluß der Orientierungsphase	68
2.1.5 Die Systemgrenze zwischen Berater- und Klientensystem	70
2.2 Die Klärungsphase im Beratungsprozeß	72
2.2.1 Freie Darstellung der Problemsituation	73
2.2.2 Klärung der Problemsituation	74
2.3 Die Veränderungsphase im Beratungsprozeß	82
2.4 Die Abschlußphase im Beratungsprozeß	84

Kapitel 3: Referenztransformation	86
3.1 Theoretische Grundlagen	86
3.2 Arten von Referenztransformation	90
3.3 Initiierung von Referenztransformation	93
3.3.1 Einführung eines neuen Referenzrahmens durch den Berater	94
3.3.2 Referenztransformation im Rahmen von Prozeßberatung	96
3.3.3 Referenztransformation durch Interaktion zwischen verschiedenen Gesprächspartnern	101
Kapitel 4: Analoge Verfahren im Rahmen der Prozeßberatung	102
4.1 Theoretische Grundlagen	102
4.2 Analoge Prozeßberatung mit Symbolen und Metaphern	104
4.2.1 Gegenstände als Symbole	105
4.2.2 Metaphern	107
4.2.3 Identifikation mit Gegenständen	108
4.2.4 Symbole für abwesende Personen	109
4.3 Analoge Prozeßarbeit mit Hilfe der Körpersprache	110
4.4 Bearbeitung von Entscheidungsproblemen mit Hilfe analoger Verfahren	111
4.4.1 Symbole für zukünftige Situationen	111
4.4.2 Der Entscheidungsstuhl	112
4.4.3 Die „Kristallkugel-Technik“ nach De Shazer	113
4.5 Visualisierung sozialer Systeme	113
4.5.1 Orientierungsphase	114
4.5.2 Klärungsphase	114
4.5.3 Veränderungsphase	117
4.5.4 Abschlußphase	119
4.6 Die Systemskulptur	119
4.6.1 Orientierungsphase	120
4.6.2 Klärungsphase	120
4.6.3 Veränderungsphase	123
4.7 Systemskulpturen mit den realen Personen des Systems	125
Kapitel 5: Organisationsberatung mit größeren Systemen	127
5.1 Organisationsberatung mit mehreren Personen	127
5.1.1 Orientierungsphase	128
5.1.2 Klärungsphase	129
5.1.3 Veränderungsphase	130
5.1.4 Abschlußphase	131
5.2 Systemische Organisationsentwicklung	132
5.2.1 Theoretische Grundlagen	132
5.2.2 Phasen Systemischer Organisationsentwicklung	136

Kapitel 6: Diagnoseverfahren im Rahmen Systemischer Organisations-	
beratung	140
6.1 Das Konstrukt-Interview	141
6.1.1 Theoretische Grundlagen	141
6.1.2 Praktisches Vorgehen: Die Vorbereitungsphase des Interviews ...	145
6.1.3 Praktisches Vorgehen: Die Durchführungsphase des Interviews ..	154
6.1.4 Inhaltsanalytische Auswertung	161
6.2 Gruppendiskussion und offene schriftliche Befragung	165
6.3 Der Fragebogen im Rahmen Systemischer Organisationsberatung	167
6.4 Beobachtungsverfahren im Rahmen Systemischer Organisationsberatung	170
6.5 Die Selbstaufschreibung	176
6.6 Rückspiegelung der Ergebnisse an das soziale System	177
Kapitel 7: Regeln sozialer Systeme	180
7.1 Theoretischer Hintergrund: Der Regelbegriff	180
7.2 Merkmale sozialer Regeln	183
7.3 Diagnose sozialer Regeln	186
7.4 Beurteilung von Regeln	191
7.5 Veränderung von Regeln	193
7.6 Organisationskultur	198
Kapitel 8: Interaktionsstrukturen in sozialen Systemen	201
8.1 Merkmale von Interaktionsstrukturen	201
8.2 „Maschen“ und „Spiele“ in der Transaktionsanalyse	205
8.3 Diagnose dysfunktionaler Interaktionsstrukturen	206
8.4 Visualisierung von Interaktionsstrukturen	207
8.5 Abänderung dysfunktionaler Interaktionsstrukturen	210
8.5.1 Veränderung der Interaktionsstruktur auf der Ebene	
subjektiver Deutungen	210
8.5.2 Veränderung von Interaktionsstrukturen auf der Verhaltensebene .	212
8.5.3 Veränderung von dysfunktionalen Interaktionsstrukturen	
durch Abänderung von Regeln	216
8.6 Dysfunktionale Interaktionsstrukturen innerhalb des Beratungssystems ..	217
8.6.1 Interaktionsstrukturen innerhalb des Klientensystems	
in der Beratung	217
8.6.2 Interaktionsstrukturen zwischen Berater- und Klientensystem	220
Kapitel 9: Evolution sozialer Systeme	222
9.1 Theoretische Grundlagen	222
9.1.1 Veränderung sozialer Systeme als Evolution	224
9.1.2 Lernende Organisation	229
9.1.3 Konsequenzen für die Veränderung sozialer Systeme	231

9.2	Diagnose des Entwicklungsprofils sozialer Systeme	233
9.2.1	Leitfragen zur Diagnose des Entwicklungsprofils	233
9.2.2	Festlegung des Erhebungsverfahrens	236
9.3	Beeinflussung der Evolution sozialer Systeme	240
9.3.1	Steigerung der Variation in sozialen Systemen	240
9.3.2	Selektion und Tradierung in sozialen Systemen	242
9.4	Teamentwicklung als Entwicklung sozialer Systeme	243
9.4.1	Orientierungsphase des Teams	244
9.4.2	Arbeitsphase des Teams	248
9.4.3	Abschlußphase des Teams	249
9.5	Organisationsstrukturen zur Förderung von Entwicklungsprozessen	250
Kapitel 10: Das Menschenbild Systemischer Organisationsberatung		256
10.1	Autonomie	257
10.2	Konsens	260
10.3	Beratung und Professionalisierung	262
10.4	Verantwortlichkeit in der Beratung	265
Literaturverzeichnis		267
Sachregister		280