

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Kapitel 1: Grundlagen Systemischer Organisationsberatung</b> .....	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
<b>Kapitel 2: Phasen Systemischer Organisationsberatung</b> .....	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

<b>Kapitel 3: Referenztransformation</b> .....	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
<b>Kapitel 4: Analoge Verfahren im Rahmen der Prozeßberatung</b> .....	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
<b>Kapitel 5: Organisationsberatung mit größeren Systemen</b> .....	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

<b>Kapitel 6: Diagnoseverfahren im Rahmen Systemischer Organisationsberatung</b> .....	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
<b>Kapitel 7: Regeln sozialer Systeme</b> .....	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
<b>Kapitel 8: Interaktionsstrukturen in sozialen Systemen</b> .....	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
<b>Kapitel 9: Evolution sozialer Systeme</b> .....	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
<b>Kapitel 10: Das Menschenbild Systemischer Organisationsberatung .....</b>		<b>256</b>
10.1	Autonomie .....	257
10.2	Konsens .....	260
10.3	Beratung und Professionalisierung .....	262
10.4	Verantwortlichkeit in der Beratung .....	265
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>267</b>
<b>Sachregister .....</b>		<b>280</b>