

**Roswita Königswieser • Martin Hillebrand**

# **Einführung in die systemische Organisationsberatung**

Unter Mitarbeit von Johann Ortner

**Fünfte Auflage, 2009**

## 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 Was bedeutet das für die Beratung?

    Prozessberatung und Fachberatung: Wo ist die Zukunft? ... 116

**Anmerkungen ... 123**

**Literatur ... 125**

**Über die Autoren ... 128**