
Roswita Königswieser/Erik Lang/Ulrich Königswieser/
Marion Keil (Hrsg.)

Systemische Unternehmensberatung

Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte
für die Praxis

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhalt

Vorwort	V
Beraterprofessionalität als Balanceakt	1
Roswita Königswieser/Erik Lang	
Strategie als Orientierung im Organisationsdschungel	7
Benjamin Wellstein/Marion Keil	
1. Einleitung.....	7
2. Die richtige Zukunft entwickeln.....	9
3. Strategie und Megatrends	11
4. Strategie-Handwerkszeug	13
5. Fallbeispiel	19
6. Strategie für Fachberater und systemische Berater	21
7. Fazit für die Beratungspraxis	22
Literatur	23
Organisation als Fundament für bewegliche Strukturen und Prozesse...	25
Reinhard Günzl/Benjamin Wellstein	
1. Einleitung.....	25
2. Was sind Organisationen und wie sind sie entstanden?	26
3. Organisation und Megatrends	27
4. Strukturen, Prozesse und Veränderung von Organisationen	29
4.1 Organisationsstrukturen (Aufbauorganisation).....	29
4.2 Prozesse in Organisationen (Ablauforganisation)	32
4.3 Neue Organisationsformen	34
4.4 Die informelle Organisation	37
4.5 Veränderung in Organisationen	38
5. Organisationsberatung	40
6. Fallbeispiele und Empfehlungen	41
6.1 Fallbeispiel 1: Einführung einer prozessorientierten Organisationsstruktur.....	41
6.2 Fallbeispiel 2: Marketing-Reorganisation bei einem Mobilfunkbetreiber	41
6.3 Empfehlungen	43
Literatur	44

Steuerung als Multitasking-Funktion	45
Reinhard Günzl/Christopher Mallmann	
1. Das Steuern von Organisationen – Um was geht's?	45
2. Megatrends: Was hat Relevanz?	48
3. Fallbeispiel: Strategische Neupositionierung von HR im Gesundheitswesen	49
4. Synthese oder der Nutzen von Komplementärsteuerung.....	53
Führung als Beziehungsarbeit	57
Sandra Lenhard/Andrea Reise	
1. Einleitung – Was muss Führung leisten?.....	57
2. Führung in der Zukunft – Die Zukunft beginnt heute	60
2.1 Megatrends der westlichen Arbeitswelt	60
2.2 Unternehmensentwicklung: Weg von starren Pyramiden – hin zu flexiblen Organismen	62
2.3 Traditionelle Steuerung greift nicht mehr	65
3. Führung in Komplexität – Wie geht das?	66
3.1 Führung 2.0 oder mehr vom Gleichen?.....	67
3.2 Mögliche Ansätze für Führung 2.0	69
3.3 Essenzen von Führung 2.0	70
4. Führung in Komplexität – Wie kann Beratung unterstützen?.....	73
4.1 Der Mythos von der omnikompetenten Führungskraft.....	73
4.2 Was hilft dem Leader, weise zu werden?	75
Literatur	79
Unternehmenskultur als tragende Welle	81
Adrienne Schmidtborn/Ulrich Königswieser	
1. Was ist Unternehmenskultur?	83
1.1 Was verstehen wir unter Unternehmenskultur und wie begegnet sie uns?.....	83
1.2 Wie entsteht Unternehmenskultur?	86
1.3 Welche Funktion hat Unternehmenskultur?	87
1.4 Welche Rolle spielt Kultur in Bezug zu Strategie und Struktur?	88
1.5 Wann ist Kultur ein treibender bzw. einschränkender Faktor?	89
2. Bedeutung für die Beratung – und Herausforderung für die Praxis	90
2.1 In welcher Form wird die Arbeit an der Unternehmenskultur beauftragt?	91
2.2 Wie spüren Berater die Dynamiken einer Kultur am eigenen Leib – und was ist ein Resonanzphänomen?	92
2.3 Gibt es Kulturunterschiede je nach Branche, Größe und der Phase, in der sich ein Unternehmen befindet?	94
3. Werkzeuge zur Veränderung von Unternehmenskultur.....	95

3.1 Welche Voraussetzungen braucht es, damit Unternehmenskultur verändert werden kann?	95
3.2 Wie verändern wir Unternehmenskultur? Welche Rolle spielt dabei die systemisch-komplementäre Reflexions-, Feedback- bzw. Lernschleife?	97
3.3 Welche Interventionen leiten wir anhand des Basismodells der systemisch-komplementären Schleife ab?	98
3.4 Was kann die (kulturelle) Systemdiagnose leisten? – Was passiert, wenn man die Rechnung ohne den Wirt macht?	102
3.5 Wie können Muster an Ort und Stelle angesprochen werden?	104
4. Bedeutung von Unternehmenskultur heute und in Zukunft	105
Literatur	106

Kommunikation als konzertierter Dialogprozess 109

Sabine Grözinger/Martin Zahner

1. Einführung – Kommunikation in Alltagsszenarien	109
1.1 Herausforderung Kommunikation	110
1.2 Die Bedeutung der Kommunikation im Beratungsprozess	111
1.3 Ausgewählte Basismodelle für die Beratungsarbeit	112
2. Bedeutungswandel in der Kommunikation	114
3. Neue Kommunikationsformen – Konsequenzen für die Beratung	116
3.1 Führen heißt Kommunizieren	116
3.2 Kommunikation aktiv zu steuern heißt, Reputation zu steuern	121
3.3 Der Kommunikationswandel führt zu neuen Struktur- und Organisationsbedürfnissen	124
3.4 Neue Kultur der Offenheit in der Kommunikation	126
4. Empfehlungen für den Berater	128
4.1 Zeichen erkennen	128
4.2 Haltung zeigen	129
4.3 Instrumente breit nutzen und Dialogformate in den Mittelpunkt stellen	130
5. Führungskräfte frühzeitig einbinden – Ein Beispiel aus unserer Praxis	130
Literatur	132

Macht als vielfältiges Beziehungsphänomen 133

Roswita Königswieser/Bernhard Kressin

1. Einführung – Machtsszenarien im Unternehmensalltag	133
2. Wie begegnet uns Macht in Beratungsprojekten?	134
3. Definitionen von Macht	136
4. Die Quintessenz unserer Überlegungen	140
Literatur	144

Kontextreflexion als Operationsbasis	145
Marion Keil/Bernhard Kressin	
1. Das verlorene Paradies	145
2. Den Unternehmenskontext wahrnehmen, interpretieren, intervenieren	147
2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)	147
2.2 Lean Startup.....	149
3. Umfeldtrends.....	151
3.1 Emerging Markets sind die Zukunftsmärkte.....	151
3.2 Das Diktat der Rendite	152
4. Reflexionswerkzeuge.....	153
4.1 Der Stakeholder-Dialog	154
4.2 Die Projektumfeldanalyse.....	155
4.3 Das Kundenparlament.....	156
5. Fallbeispiele	157
5.1 Die Messe Frankfurt	157
5.2 Eine Partei in Österreich.....	158
6. Tipps für Berater.....	159
Literatur.....	160
Der Mensch als Nadelöhr von Interventionen	161
Roswita Königswieser/Uwe Scheutz	
1. Einleitung – Der Faktor Mensch	161
1.1 Inhaltliche Hinführung.....	162
1.2 Charakteristische Phänomene infolge der derzeit vorherrschenden Situation	163
2. Ausgewählte Basismodelle für unsere Arbeit mit Menschen.....	164
3. Praxisbeispiel	169
Profile	171