

## Systemische Unternehmensberatung

Die wirksamsten Theorien, Modelle und Konzepte

Bearbeitet von  
Roswita Königswieser, Erik Lang, Ulrich Königswieser, Marion Keil

1. Auflage 2013. Buch. 175 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3290 0  
Format (B x L): 15,5 x 23 cm

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,  
Steuern

Zu Leseprobe

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhalt

Vorwort.....	V
<b>Beraterprofessionalität als Balanceakt</b> .....	1
Roswita Königswieser/Erik Lang	
<b>Strategie als Orientierung im Organisationsdschungel</b> .....	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
<b>Organisation als Fundament für bewegliche Strukturen und Prozesse...</b>	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 Organisations- struktur.....	41
6.2 Fallbeispiel 2: Marketing-Reorganisation bei einem Mobilfunk- betreiber .....	41
6.3 Empfehlungen .....	43
Literatur .....	44

<b>Steuerung als Multitasking-Funktion</b> .....	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
 <b>Führung als Beziehungsarbeit</b> .....	 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
 <b>Unternehmenskultur als tragende Welle</b> .....	 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 – Machtszenarien im Unternehmensalltag.....	133
2. Wie begegnet uns Macht in Beratungsprojekten?.....	134
3. Definitionen von Macht .....	136
4. Die Quintessenz unserer Überlegungen .....	140
Literatur .....	144

<b>Kontextreflexion als Operationsbasis</b> .....	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
<b>Der Mensch als Nadelöhr von Interventionen</b> .....	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
<b>Profile</b> .....	171