

Falko von Ameln · Josef Kramer
Heike Stark

Organisations- beratung beobachtet

Hidden Agendas
und Blinde Flecke



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN



HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN

Bibliothek



Inhalt

Vorwort.....	9
1 Einführung.....	13
S. Birkner & M. Mohe (Universität Oldenburg): Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit..... 18	
Beratungsansätze und ihre blinden Flecke	23
2 Wie unser Denken über Organisationen zu blinden Flecken in der Beratung führt.....	25
3 Strategieberatung.....	29
3.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Maschine.....	30
3.2 Grundsätze der Strategieberatung.....	33
3.3 Potenziale und blinde Flecke der Strategieberatung.....	36
4 Psychoanalytische Organisationsberatung.....	47
4.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Bühne unbewusster Vorgänge	48
4.2 Grundsätze der psychoanalytischen Organisationsberatung.....	54
4.3 Potenziale und blinde Flecke der psychoanalytischen Organisationsberatung	56
5 Organisationsentwicklung/Change Management.....	62
5.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als Organismus	63
5.2 Grundsätze der Organisationsentwicklung	66
5.3 Potenziale und blinde Flecke der Organisationsentwicklung.....	74
6 Systemische Organisationsberatung	83
6.1 Organisationstheoretischer Hintergrund: Die Organisation als geschlossenes Kommunikationssystem.....	84
R. Zech (ArtSet): Ich sehe was, was du nicht siehst! Latente Funktionsgrammatiken in Organisationen..... 91	
6.2 Grundsätze der systemischen Organisationsberatung.....	97
J. P. Thommen (European Business School): Blinde Flecke in der Managementberatung – Management 2. Ordnung.....105	

6.3	Potenziale und blinde Flecke der systemischen Organisationsberatung.....	112
	S. Kühl (Universität Bielefeld, Metaplan): Die blinden Flecke der systemischen Beratung.....	119

Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen 127

S. Kühl (Universität Bielefeld, Metaplan): Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung.....	128	
7	Beratung als soziale Anpassungsleistung.....	139
8	Beratung als Aufbau organisationaler Fassaden.....	142
9	Beratung als Risikoentlastung und Beruhigungsmittel.....	150
10	Beratung als Kaffeeklatsch.....	154
11	Beratung als Spielball in mikropolitischen Spielen.....	157
12	Beratung als Erziehungs- und Kontrollinstrument.....	173
13	Beratung als Problemverschiebung.....	177
14	Beratung als Management- und Führungsersatz.....	180
15	Beratung als Konfliktabsorptionsstrategie.....	182
16	Beratung als symbolischer Akt.....	190
17	Beratung als Instrument zur Erzeugung von Beratungsbedarf.....	193
E. Berchtold (Organisationsentwicklerin): Die „gute Absicht“ hinter der hidden agenda.....	200	

Blinde Flecke und hidden agendas in der Praxis 205

18	Blinde Flecke und hidden agendas in verschiedenen Praxisfeldern.....	207
18.1	Organisationale Transformationsprozesse.....	207
	R. Wimmer (osb): Blinde Flecke in organisationalen Transformationsprozessen.....	209
18.2	Seminare und Trainings.....	217
	B. Gasch (Universität Dortmund): Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung.....	219
	S. Wettling (Beraterin): Führungskräfteentwicklung zwischen Revolution und Konterrevolution.....	224
18.3	Supervision.....	230

18.4 Coaching.....	232
Nina Blume: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“ - Die Perspektive der Klientin.....	241
Friedrich Bollmann: Die Beziehungsebene als Ressource und Fallstrick im Coaching - Die Perspektive des Coachs.....	249
18.5 Teamentwicklung.....	253
18.6 Qualitätsentwicklung.....	253
19 Blinde Flecke und hidden agendas aus der Kundenperspektive.....	261
T. Dünnefründ (Coca-Cola Company): Do´s und dont´s im Erstgespräch zwischen Berater und Organisationsvertreter.....	261
R. Kirchberg (Deutsche Bank): Erfolgsfaktoren in Beratungs- und Veränderungsprozessen – Kommunikation und hidden agendas.....	265
H. Janning (Stadtwerke Duisburg): Change Management in Stadtwerken – Die Bedeutung der Unternehmenskultur.....	269
R. Bomba (Bundesagentur für Arbeit): Die fünf Fallen der Beratung – Erfolgsfaktoren bei der Reform der Bundesagentur für Arbeit.....	273
T. B. Franz (Deutsche Bank): Menschen sind keine Maschinen – Besonderheiten von Veränderungsprojekten im Dienstleistungsbereich.....	278
J. Gössling (Stadtwerke Duisburg): Kritische Faktoren in Beratungsprozessen – Beobachtungen aus der Praxis.....	282
Professionalität, Erfolg und Scheitern.....	287
20 Professionalität von Beratungsorganisationen – ein blinder Fleck?.....	289
M. Mohe & M. Stollfuß (Universität Oldenburg): Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen.....	290
K. Hansen, M. Rupperecht, H. Gruber & R. H. Mulder (Universität Regensburg): Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
21 Erfolg oder Scheitern von Beratungsprojekten – ein blinder Fleck?.....	300
M. Moldaschl (Universität Chemnitz): Erkenntnisbarrieren und Erkenntnis- verhütungsmittel – Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern.....	301
A. Kieser (Universität Mannheim): Erfolg von Beratungsprojekten.....	313
Zukunft der Beratung - Beratung der Zukunft.....	319
22 Zukunft der Beratung – Beratung der Zukunft.....	321
Literaturverzeichnis.....	327
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	340
Sach- und Personenverzeichnis.....	341
Autorenportraits Falko von Ameln, Josef Kramer, Heike Stark.....	344

Verzeichnis der Gastbeiträge

Berchtold, Elisabeth: Die „gute Absicht“ hinter der hidden agenda	200
Birkner, Stephanie: Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit ..	18
Blume, Nina: „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“ – Die Perspektive der Klientin	241
Bollmann, Friedrich: Die Beziehungsebene als Ressource und Fallstrick im Coaching – Die Perspektive des Coachs	246
Bomba, Rainer: Die fünf Fallen der Beratung – Erfolgsfaktoren bei der Reform der Bundesagentur für Arbeit.....	273
Dünnfründ, Tanja: Do's und don't's im Erstgespräch zwischen Berater und Organisationsvertreter.....	261
Franz, Thomas B.: Menschen sind keine Maschinen – Besonderheiten von Veränderungsprojekten im Dienstleistungsbereich.....	278
Gasch, Bernd: Funktionen und Modelle von Fort- und Weiterbildung.....	219
Gösling, Johannes: Kritische Faktoren in Beratungsprozessen – Beobachtungen aus der Praxis	282
Gruber, Hans: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen	296
Hansen, Kirstin: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
Janning, Hermann: Change Management in Stadtwerken – Die Bedeutung der Unternehmenskultur.....	269
Kieser, Alfred: Erfolg von Beratungsprojekten	313
Kirchberg, Rainald: Erfolgsfaktoren in Beratungs- und Veränderungsprozessen – Kommunikation und hidden agenden.....	265
Kühl, Stefan: Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen – eine grundlegende Unterscheidung.....	128
Die blinden Flecke der systemischen Beratung.....	119
Mohe, Michael: Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen.....	290
Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit	18
Moldaschl, Manfred: Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel - Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern	301
Mulder, Regina H.: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen	296
Rupprecht, Maria: Diversität als blinder Fleck in Beratungsunternehmen.....	296
Stollfuß, Martin: Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen.....	290
Thommen, Jean Paul: Blinde Flecke in der Managementberatung – Management 2. Ordnung	105
Wetting, Sandra: Führungskräfteentwicklung zwischen Revolution und Konterrevolution.....	224
Wimmer, Rudolf: Blinde Flecke in organisationalen Transformationsprozessen	209
Zech, Rainer: Ich sehe was, was du nicht siehst! Latente Funktionsgrammatiken in Organisationen	91