

Campus Forschung
Band 733

Susanne Mingers

Systemische Organisationsberatung

Eine Konfrontation von Theorie
und Praxis

Was verbirgt sich hinter dem, mittlerweile zum Modewort avancierten, Begriff der systemischen Beratung? Die Autorin verfolgt diese Frage auf drei Ebenen: Im ersten Schritt erörtert sie die systemtheoretischen Grundlagen externer Beratung. Anschließend stellt sie die wesentlichen Methoden und Instrumente systemisch orientierter Beratung vor. Das Kernstück des Buches aber ist die praxisorientierte Analyse eines konkreten Beratungsprojektes auf der Basis von direkten Beobachtungen und Befragungen der beteiligten Klient/-innen und Berater/-innen.

Susanne Mingers, Dr. rer. soc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Zuletzt veröffentlichte sie *Die Veränderung von Staatlichkeit in Europa* (zusammen mit A. Héritier, CH. Knill und M. Becka), Opladen 1994.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Universitäts-
Bibliothek
München

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Mingers, Susanne:
Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation von
Theorie und Praxis / Susanne Mingers. – Frankfurt/Main;
New York: Campus Verlag, 1996
(Campus: Forschung; Bd. 733)
Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1995
ISBN 3-593-35535-3
NE: Campus/Forschung

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 1996 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Bündingen
Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Vorwort	11
Einleitung	13
1. Externe Beratung als Profession	16
2. Das Tohuwabohu der Beratungsansätze	18
2.1. Der mechanistische Beratungsansatz	19
2.2. Der systemische Beratungsansatz	20
3. Problemaufriß: Theorie, Methodik und Praxis systemischer Beratung	24

k 96/11 103

I. Theorie und Methodik systemischer Beratung	27	II. Praxis systemischer Beratung	125
A. Das Klientensystem - <i>in der Spannung von "Selbst-" und "Fremdreferenz"</i>	28	A. Theoretischer und methodischer Ansatz der Begleitforschung ..	126
1. Das Klientensystem und seine Elemente	30	1. Theoretischer Bezugsrahmen	127
1.1. Reproduktionsweise: autopoietisch	36	1.1. Hypothesen zur Analyse externer Beratung	128
1.2. Operationsweise: selbstreferentiell	40	1.2. Kommunikation als Untersuchungsgegenstand	130
2. Das Klientensystem und seine Umwelt	43	2. Methodisches Vorgehen	133
2.1. Grenzziehung: Sinn	46	2.1. Die Beobachtung des Beratungsprozesses	135
2.2. Grenzerweiterung: Reflexion	50	2.2. Die Befragung der Klient/innen und des Beraterteams	141
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung	56	2.3. Die Analyse von Dokumenten	151
B. Das Beratersystem - <i>in der Spannung von "Verändern" und "Nicht-Verändern"</i>	61	B. Die Klient/innen: Spezifika und Entwicklungsfelder	152
1. Beobachtungen des Beratersystems	62	1. Die Klientenorganisation, ihre Subsysteme und relevanten Umwelten - Absatz/Einkauf, Administration, Zentrale, Kunden, Konkurrenz	154
1.1. Beobachtungsmodus: rekursive Schleifen	64	2. Die abteilungsbezogene Funktion der Assistent/innen - ungelöst: die Assistent/innen als "unbekannte Wesen"	160
1.2. Beobachtungsfokus: kommunikative Muster	69	3. Die Assistent/innen als Team - aufgelöst: vieles gemeinsam und doch einsam	167
2. Interventionen des Beratersystems	75	4. Das Team der Assistent/innen im Kontext der Gesamtorganisation - losgelöst: Team zum Selbstzweck	171
2.1. Interventionsmodus: kontextuelle Steuerung	76	C. Die Beraterin, der Berater: ihre Konzepte und Theorien	174
2.2. Interventionsfokus: organisationelle Strukturen	83	1. Grundlegende Beratungstheorie und -methodik	176
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung	89	2. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Führung"	190
C. Das Beratungssystem als intermediäres System	94	3. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Teamentwicklung"	195
1. Beratungsschritte: der rekursive Weg	96	4. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Kommunikation"	201
2. Beratungstechniken: ... über das Fremde zum Selbst	104		
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung	118		

D. <i>Der Beratungsprozeß</i>	207
1. Beratungsdesign und Hypothesen zur Ausgangssituation	207
2. Beratungsschritte und -wirkungen	
- ein Blick "vor die Kulisse"	210
2.1. Die Klärung der abteilungsbezogenen Funktion der Assistent/innen: vom "unbekannten" zum "bekannten Wesen"	212
2.2. Die Etablierung der Assistent/innen als Team: "stark und selbstbewußt"	217
2.3. Die Integration des Teams in die Gesamtorganisation: mehr Selbstzweck als Fremdzweck	223
3. Beratungshindernisse und -grenzen:	
Szenen "doppelbödiger" Kommunikation	
- ein Blick "hinter die Kulisse"	234
3.1. Verwaltung - das "aufreibende Tagesgeschäft": wenn für Ware und Kunde keine Zeit mehr bleibt	238
3.2. Planung(slosigkeit): "jeden Tag Chaosmanagement"	241
3.3. Koordination durch die Gruppensprecher/innen: "Botschafter oder Spion"	246
E. <i>Der Beratungserfolg</i>	251
1. Resümee der Klient/innen - drei Monate später	
- "die Guten ins Töpfchen, die Schlechten ins Kröpfchen"	253
2. Resümee des Beraterteams zum Resümee der Klient/innen	
- "und Marx hatte doch Recht"	264

III. Fazit: Unterschiede, die (keine) Unterschiede machen	271
A. <i>Systemtheoretische Schlußfolgerungen</i>	
- zur Differenz von Universalität und Spezifität	272
B. <i>Beratungspraktische Schlußfolgerungen</i>	
- zur Differenz von Fremd und Selbst	277
C. <i>Forschungsmethodische Schlußfolgerungen</i>	
- zur Differenz von Inter-, Intra- und Supervision	295

Anhang

Kurzübersicht: Inhalte der Beratungsklausuren	308
Anmerkungen	312
Literaturverzeichnis	325