

Inhalt

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

I. Theorie und Methodik systemischer Beratung	27
A. Das Klientensystem -	
<i>in der Spannung von "Selbst-" und "Fremdreferenz"</i>	28
1. Das Klientensystem und seine Elemente	30
1.1. Reproduktionsweise: autopoietisch	36
1.2. Operationsweise: selbstreferentiell	40
2. Das Klientensystem und seine Umwelt	43
2.1. Grenzziehung: Sinn	46
2.2. Grenzerweiterung: Reflexion	50
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen	
externer Beratung	56
B. Das Beratersystem -	
<i>in der Spannung von "Verändern" und "Nicht-Verändern"</i>	61
1. Beobachtungen des Beratersystems	62
1.1. Beobachtungsmodus: rekursive Schleifen	64
1.2. Beobachtungsfokus: kommunikative Muster	69
2. Interventionen des Beratersystems	75
2.1. Interventionsmodus: kontextuelle Steuerung	76
2.2. Interventionsfokus: organisationelle Strukturen	83
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen	
externer Beratung	89
C. Das Beratungssystem als intermediäres System	94
1. Beratungsschritte: der rekursive Weg	96
2. Beratungstechniken: ... über das Fremde zum Selbst	104
3. Schlußfolgerungen: Möglichkeiten und Grenzen	
externer Beratung	118

II. Praxis systemischer Beratung	125
A. Theoretischer und methodischer Ansatz der Begleitforschung . .	126
1. Theoretischer Bezugsrahmen	127
1.1. Hypothesen zur Analyse externer Beratung	128
1.2. Kommunikation als Untersuchungsgegenstand	130
2. Methodisches Vorgehen	133
2.1. Die Beobachtung des Beratungsprozesses	135
2.2. Die Befragung der Klient/innen und des Beraterteams	141
2.3. Die Analyse von Dokumenten	151
B. Die Klient/innen: Spezifika und Entwicklungsfelder	152
1. Die Klientenorganisation, ihre Subsysteme und relevanten Umwelten - Absatz/Einkauf, Administration, Zentrale, Kunden, Konkurrenz	154
2. Die abteilungsbezogene Funktion der Assistent/innen - ungelöst: die Assistent/innen als "unbekannte Wesen"	160
3. Die Assistent/innen als Team - aufgelöst: vieles gemeinsam und doch einsam	167
4. Das Team der Assistent/innen im Kontext der Gesamtorganisation - losgelöst: Team zum Selbstzweck	171
C. Die Beraterin, der Berater: ihre Konzepte und Theorien	174
1. Grundlegende Beratungstheorie und -methodik	176
2. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Führung"	190
3. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Teamentwicklung"	195
4. Beratungstheorie und -methodik zum Bereich "Kommunikation"	201

D. Der Beratungsprozeß	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 "doppelbödigter" 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. Der Beratungserfolg	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. *Systemtheoretische Schlußfolgerungen*
- zur Differenz von Universalität und Spezifität 272

B. *Beratungspraktische Schlußfolgerungen*
- zur Differenz von Fremd und Selbst 277

C. *Forschungsmethodische Schlußfolgerungen*
- zur Differenz von Inter-, Intra- und Supervision 295

Anhang

Kurzübersicht: Inhalte der Beratungsklausuren 308

Anmerkungen 312

Literaturverzeichnis 325