



# Inhalt

Vorwort.....	9
1 Einführung.....	13
S. Birkner & M. Mohe (Universität Oldenburg): Konstruktionen und Implikationen zur Existenz von Mehrdeutigkeit.....	18
<b>Beratungsansätze und ihre blinden Flecke .....</b>	<b>23</b>
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
<b>Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen .....</b>		<b>127</b>
S. Kühl (Universität Bielefeld, Metaplan):	Beobachtungs- und Kommunikations- latenzen 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
<b>Blinde Flecke und hidden agendas in der Praxis .....</b>		<b>205</b>
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
<b>Professionalität, Erfolg und Scheitern.....</b>	<b>287</b>
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
<b>Zukunft der Beratung - Beratung der Zukunft.....</b>	<b>319</b>
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 dont'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