

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Petra Haferkorn

Systemische Prüfungen

Systemtheoretische Prüfungstheorie
und systemische Prüfungsansätze
zur Einschätzung der Lebensfähigkeit
von Organisationen

2010

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2010

Erste Auflage, 2010
ISBN 978-3-89670-932-5
© 2010 Carl-Auer-Systeme,
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Inauguraldissertation zur Erlangung
des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke
gGmbH im Bereich der Wirtschaftswissenschaft, 2009.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Vorwort	7
1 Einleitung	9
1.1 Wozu systemische Prüfungen?	9
1.2 Vom Entdecken Mendelscher Gesetze und vom Erbsen zählen	11
1.3 Prüfungstheorie – systemtheoretisch	19
1.4 Prüfungen – systemisch	20
1.5 Aufbau der Arbeit	22
2 Das paradoxe Fundament von Prüfungen	25
2.1 Die Prüfung als soziales System	26
2.2 Die Funktion von Prüfungen	29
2.3 Der Kontext von Prüfungen	33
2.4 Paradoxe Anforderungen an Prüfungen	35
2.4.1 Abhängigkeit und Unabhängigkeit einer Prüfung	36
2.4.2 Distanz und Nähe des Prüferteams und der Organisation zur Prüfung	39
2.4.3 Weitere Zielkonflikte einer Prüfung	43
2.5 Zusammenfassung	49
3 Der systemische Prüfungsansatz	51
3.1 Das paradoxe Fundament des systemischen Prüfungsansatzes	52
3.2 Prüfungsvorbereitung	54
3.3 Prüfungstechnik: Fragen stellen	57
3.3.1 Die drei Ebenen der Wirklichkeitskonstruktion	58
3.3.2 Unterschiede erfragen	62
3.4 Zielkonflikte bei Modellbildungen	66
3.5 Nutzen von Skizzen und Bildern	68
3.6 Gesprächsführung zwischen Nähe und Abstand zur Organisation	71
3.6.1 Anzeichen für Störungen des Prüfungsgesprächs	72
3.6.2 Zuweisung der Ursache der Störungen	76
3.6.3 Lösung bei zu viel Nähe: Eine neutrale Haltung aufbauen	79
3.6.4 Lösung bei zu viel Distanz: Nähe erzeugen und bewahren	84
3.7 Zusammenfassung und Kommentar	89
4 Prüfung der Funktionsweise der Organisation	91
4.1 Identifikation der Anforderungen der Umwelten an die Organisation	94
4.1.1 Identifikation der relevanten Umwelten und ihrer Anforderungen	94
4.1.2 Aufzeigen von Paradoxien	95
4.1.3 Befragung der Mitarbeiter an den Rändern der Organisation	97
4.1.4 Befragung der Führungskräfte	98

4.1.5	Prüfung der Selbstbeobachtung	100
4.1.6	Berücksichtigung der Umwelt »psychische Systeme«	102
4.1.7	Berücksichtigung der Umwelt »Technik«	105
4.1.8	Darstellung als Stärken-Schwächenanalyse	106
4.1.9	Folgerungen	107
4.2	Erhebung der Entscheidungsprämissen der Organisation	107
4.2.1	Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege, Personen	109
4.2.2	Analyse der Entscheidungsprämissen	111
4.2.3	Kommentierung des Abschnitts	114
4.3	Repräsentationen der Anforderungen in der Kommunikation	116
4.3.1	In wie weit werden Anforderungen der Umwelt berücksichtigt?	116
4.3.2	Welche Ursache-Wirkungsketten liegen den Entscheidungen zugrunde?	119
4.3.3	Wieviel Komplexitätsreduktion findet in den Repräsentationen statt?	121
4.3.4	Wie erzeugt man Prüfungstiefe?	124
4.3.5	Zusammenfassung und Kommentar zu diesem Abschnitt	127
4.4	Überprüfungen durch passive Beobachtung im alltäglichen Sinn	128
4.5	Zusammenfassung potentieller Störungen der Organisation zu einem Bild	129
4.6	Zusammenfassung und Kommentar	133
5	Leitfaden für eine Gesprächsführung	135
5.1	Prüfungsvorbereitung	135
5.2	Identifikation relevanter Umwelten und ableitbarer Paradoxien	140
5.3	Erfragen weiterer Entscheidungsprämissen	146
5.3.1	Erhebung der Programme	147
5.3.2	Erhebung der Kommunikationswege	153
5.3.3	Erhebung des Personaleinsatzes	154
5.4	Erhebung der Repräsentationen der Kommunikation	157
5.4.1	Berichtswesen	158
5.4.2	Entscheidungswesen	160
5.4.3	Repräsentationen an wichtigen Schnittstellen	161
5.5	Schlussbemerkungen	162
6	Konstruktion des Prüfungsurteils	165
6.1	Die Problemstellung	166
6.2	Der Risikobegriff zur Bewertung der Lebensfähigkeit	169
6.2.1	Risikoprognose statt Beurteilung der Lebensfähigkeit	172

6.2.2	Lebensfähigkeit sieht auf Risiko statt Gefahr	173
6.2.3	Kontext des Risikobegriffs	174
6.2.4	Paradoxie der Risikokommunikation	175
6.3	Annahmen einer Risikobewertung und ihre Konsequenzen für die Prüfung	177
6.3.1	Zielkonflikt der Risikobewertung	177
6.3.2	Einleitung zur Risikobewertung	181
6.3.3	Prognosehorizont zwischen Kommunikation des Prüfungsberichts und möglichem Schaden	189
6.3.4	Zeitraum von der Entscheidung bis zum möglichen Schaden	190
6.3.5	Beschreibung der Entscheidungen	191
6.3.6	Zur Schadenhäufigkeit	192
6.3.7	Beschreibung der Schadenhöhen	193
6.3.8	Diskussion des risikoorientierten Prüfungsansatzes	194
6.4	Prüfungsbericht	195
6.4.1	Zielkonflikte bei der Kommunikation der Prüfungsergebnisse	195
6.4.2	Der Prüfungsbericht als »Visitenkarte« des Prüfers	198
6.4.3	Beschreibung von dem (den) zu klärenden Phänomen(en) in einer für die Gemeinschaft der Beobachter annehmbaren Weise	199
6.4.4	Aufstellung eines Systems von Konzepten, das fähig ist, das zu klärende Phänomen in einer für die Gemeinschaft der Beobachter annehmbaren Weise zu erzeugen (explikative Hypothese)	201
6.4.5	Ausgehend von der 1. Anforderung (Beschreibung des Phänomens), Ableitung von anderen in dieser Aufstellung nicht explizit berücksichtigten Phänomenen sowie Beschreibung der Beobachtungsbedingungen in der Gemeinschaft der Beobachter	203
6.4.6	Beobachtung dieser aus 6.4.4 abgeleiteten Phänomene	206
6.4.7	Zusammenfassung und Kommentar	208
7	Standortbestimmung der systemischen Prüfung	209
7.1	Die systemische Prüfung und die Berichtsempfänger	210
7.2	Die systemische Prüfung und die geprüfte Organisation	212
7.3	Die systemische Prüfung und das Prüferteam	214
7.4	Die systemische Prüfung und das Heimatsystem des Prüferteams	217
7.5	Die systemische Prüfung und das »Wissen« in der Gesellschaft	219
7.6	Die systemische Prüfung und die Prüfungstheorie	221
7.6.1	Ausblick	221
7.6.2	Vergleich von systemischem und normativem Prüfungsansatz	222
	Quellenverzeichnis	225
	Literaturverzeichnis	226