



# Paradigmenwechsel in der Beratung

Um die Beratung steht's schlecht. Klar, sagen die einen – weil wir uns in einer tiefen Rezession befinden.

Klar, sagen die anderen – weil die Zeit für "Beratung" ganz einfach abgelaufen ist.

Beratung in ihrem herkömmlichen Sinn geht davon aus, dass es jemanden gibt, der weniger weiß und jemanden, der mehr weiß, einen besseren Überblick hat und die Dinge von außen, eben "objektiv" sieht. Und solange dieses Konzept funktionierte, konnten wir auch daran festhalten. Für dieses Funktionieren bedurfte es allerdings einiger Rahmenbedingungen, die sich ganz offensichtlich in der Zwischenzeit geändert haben.

Insbesondere bedurfte es des Zutreffens folgender Annahmen: Dass die Komplexität der (Unternehmens-)Welt relativ gering ist; dass die Mitarbeiter als "triviale Maschinen" tun, was die Leitung ihnen sagt (also dass sie "funktionieren"); dass die Unternehmensleitung das Unternehmen steuern kann; dass soziale Systeme (Organisationen) sich wie mechanische Systeme verhalten (und daher in Teile zerlegbar und in Teilen optimierbar sind); dass es irgend jemanden auf der Welt gibt, der eine objektive und/oder "bessere" Sichtweise als andere auf ein Unternehmen haben könnte; dass Analysen objektiv sind; dass es eine "richtige" Strategie für ein Unternehmen gibt; dass Branchenwissen in allen Unternehmen dieser Branche anwendbar ist; und so weiter und so fort.

Es scheint so, als wäre dieses Weltbild in den letzten Jahren ein wenig ins Wanken geraten. Nicht, weil die Unternehmensleitenden in sich gegangen sind und sich der Erkenntnistheorie verschrieben haben; und auch nicht, weil sie besonderen Gefallen am konstruktivisti-

schen Denken gefunden hätten. Nein – schlicht und einfach deshalb, weil das bisherige Vorgehen nicht mehr die gewünschten Ergebnisse brachte. Wenn immer diese Erkenntnis auftritt – dass ein Vorgehen nicht von Erfolg gekrönt ist – dann tun wir zunächst mehr desselben, und dies noch vehementer, genauer und intensiver: Denn es

könnte ja sein, dass die Methodik nur nicht richtig oder nicht umfassend genug eingesetzt wurde. Vielleicht hatte diese Vorgangsweise in den letzten Jahren auch zu einem Boom in der Expertenberatung geführt. Spätestens seit einigen Monaten wird jedoch immer deutlicher, dass es an der Zeit ist, zur Aufforderung "If something doesn't work, do something different" überzugehen.

Dieser Sprung stürzt viele Beratungsunternehmen weltweit in eine Sinnkrise – aber er kann auch etwas Gutes bringen: Vielleicht eine Prise Besinnung auf das eigene Wissen im Unternehmen; vielleicht eine Tasse voll Wertschätzung dessen, was im Unternehmen derzeit getan wird; eventuell einen Spritzer Annahme, dass es wohl keine objektive Einschätzung des Unternehmens gibt, weswegen die Unternehmensmitglieder frei werden, sich die Zukunft im Unternehmen selbst zu erfinden; und ganz sicher eine große Portion Selbstverantwortung, die dazu führt, die eigenen Handlungen immer und immer wieder in Frage zu stellen.

Gut durchgemixt ergeben diese Zutaten eine vollkommen neue Ausgangssituation, die den Weg frei macht für Beratung, die nicht mehr berät, sondern begleitet und in Frage stellt – aber auch für eine Rückbesinnung auf die eigenen Wünsche der Unternehmensleitung wie der MitarbeiterInnen, deren Berücksichtigung in Veränderungsprozessen durchaus hilfreich sein könnte.



Mag. Sonja Radatz  
Chefredakteurin



### "Vergangenheits-Abo"? Kein Problem!

Ich habe erst vor kurzem mit dem LO-Abo begonnen. Gratuliere zu dieser Zeitschrift! Allerdings sind auf der Rückseite der letzten LO einige der vergangenen Ausgaben abgedruckt, die mich neugierig gemacht haben. Kann man diese Zeitschriften nur als Einzelausgabe bestellen oder auch als "Vergangenheits-Abo"?

*Dörte Weches, Düsseldorf*

*Redaktion:*

*Herzlichen Dank für Ihre Rückmeldung, über die wir uns sehr gefreut haben. Ja, selbstverständlich können Sie auch ein "Vergangenheits-Abo" bestellen.*

*Schicken Sie uns einfach ein Mail an **lo.order@isct.net** und geben Sie uns den Zeitraum an, für den Sie dieses Abo haben möchten; so ersparen Sie sich einiges an Geld gegenüber den Einzelausgaben!*

Wahrscheinlich erhalten Sie viel sehr positives Feedback zur LO, dem ich mich natürlich grundsätzlich gern anschließen möchte. Aber ich möchte die Chance nutzen, auch Kritisches zum Inhalt und zur Ausrichtung der Zeitschrift anzubringen: Glauben Sie nicht, dass schon alles gesagt ist bzw. dass es nicht mehr viel Neues zu sagen gibt? Es ist ja alles schon mal da gewesen!

*Dr. Hermann Mair, Wien*

*Redaktion:*

*Besten Dank für Ihre kritische Stimme! Sicher – da gehen wir vollkommen mit Ihnen konform – alles ist schon mal auf die eine oder andere Art da gewesen. Würden allerdings alle oder zumindest ein Großteil der Unternehmen systemisch-konstruktivistisch denken oder handeln, dann hätte das erstens Auswirkungen auf die Ausrichtung der LO – und zweitens hätten wir dann genau das erreicht, was wir erreichen wollen. Wir befürchten nur, dass der Weg dorthin noch sehr lang und vor allem steinig ist!*

### Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre

Fragen: Schreiben Sie uns entweder eine e-mail: [office@isct.net](mailto:office@isct.net) oder senden Sie uns ein

Fax: 0043-1-409 55 66-77

oder schreiben Sie uns:  
ISCT/LO, Lange Gasse 65,  
1080 Wien.

Telefonisch erreichen Sie uns  
unter: 0043-1-409 55 66-55

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.



N°13 Mai / Juni 2003

*Lernende Organisation*



## Cover

- 6 **Organisationsentwicklung als konstruktivistische Beratung**  
Heinz J. Kersting

## Forschung & Ergebnisse

- 18 Reflection Pieces. **Lernen? – Nein danke!**  
von Christian Michelsen
- 22 Forschung unter der Lupe. **Wie man Konstruktivist wird und doch Realist bleibt**  
von Andrea Christoph-Gaugusch
- 26 Special Comment. **Ein Versuch, die Etikettierungen über Bord zu werfen**  
von Bernhard Pörksen

## Serie

- 30 Teil 2.  
**Perspektiven der Teamentwicklung**  
von Bernd Schmid und Arnold Messmer

## Wissensdatenbank

- 38 Lessons Learned. **Planungseuphorie und Planungsversagen – Eine unendliche Geschichte?**  
von Günter Küppers
- 44 Business Trends. **Konstruktivistische Beratung**

## Unternehmenspraxis

- 46 Tools. **Das Kompetenzen-Modell: Gestaltungsalternativen im Projektmanagement**  
von Christine Amon
- 50 Know How. **Seminare und Beratungen: Eintagsfliegen oder nachhaltige Veränderung?**  
von Kerstin Kowanitsch
- 56 Readers' Pages. **Vom Change Management zum Change Meaning**  
von Alexander Schieffer und Angel Rodríguez Muñoz

## Portrait

- 60 Expertenprofil. **Insoo Kim Berg**

## Service

- 64 Bücher-Tipps



## Standards

- 3 Editorial  
4 Leserbriefe  
43 Abonnement  
66 Vorschau / Impressum