



Lernende Organisation

Andreas Philipp und Dirk Osmetz

Beratung heißt... in Beziehung sein

Hansjürg Lusti und Stephan Scharfenberger
„Wirkliche“ Wirkungsprinzipien in OE-Prozessen

Alexander Schieffer, David Isaacs und Bo Gyllenpalm
World Café: Kollektive Kreativität im Kommen



... und wer übernimmt die Beratungsaufgabe im Unternehmen?

Beratung, sei es nun interne oder externe, ist heute Gang und gäbe – wenn auch Leitende vor allem in großen Unternehmen heute mehr und mehr davon abkommen, sie als die einzige Heilsquelle zu betrachten (und dabei nicht selten verstärkt dazu neigen, überhaupt jeder Form von Weiterentwicklung und Veränderung zu entsagen). Die Fragen, die wir uns angesichts dieser Entwicklung stellen müssen, sind: Was kann Beratung, was Führungskräfte nicht selbst können? Und: Welche Alternativen gibt es zur Beratung?



Gehen wir einmal davon aus, dass Berater selbst nicht objektiv sein können und daher nicht „mehr“ sehen als die Leitenden und die Systemmitglieder, sondern „nur“ etwas anderes (das am allermeisten mit ihnen selbst zu tun hat), dann müssen wir einmal grundsätzlich das Prinzip der Beratung, so wie wir es ursprünglich kennen gelernt haben, in Frage stellen: Denn dann würde Beratung lediglich zu einer weiteren Meinung im System führen und damit nur die Komplexität erhöhen, aber nicht bessere Lösungen bringen. Daher müssen wir uns eher auf die Frage verlegen, welche (andere) Leistung Beratung bringen kann, die von Führungskräften nicht oder nicht so gut erbracht werden kann.

Nun – einerseits kann ein Berater einen hervorragenden Sparringpartner für die Führungskraft darstellen, den diese in ihrem Umfeld häufig vermisst. Hier kann der Berater Fragen stellen, zuhören, in Frage stellen und die Führungskraft dabei unterstützen, eine reflektierte Lösung bei komplexen Aufgaben zu entwickeln. Kurz: Er bildet einen effizienten Ersatz für den Austausch mit Mentoren, Kollegen und unbeteiligten Zuhörern.

Aber auch in Veränderungsprozessen kann der Berater von Nutzen sein, indem er sich um die reibungslose Durchführung des akkordierten Prozesses kümmert und damit der Führungskraft den Rücken für die inhaltliche

Auseinandersetzung mit dem Thema bzw. den Beteiligten freihält. In Zeiten kontinuierlicher Sparstrategien werden Führungskräfte zunehmend auch die Rolle der Berater und damit unter Anwendung der „Zwei-Hütchen-Politik“ immer häufiger auch die Zügel der Prozessverantwortung übernehmen.

Was insbesondere dann als sinnvoll erscheint, wenn Veränderung nicht als saisonale Baustellenarbeit gesehen wird, sondern als permanente Instandhaltung bei fließendem Verkehr. Dies erfordert jedoch Beratungskonzepte und -abläufe,

die auf kontinuierliche Veränderung fokussieren und so einfach gestrickt sind, dass sie den Verantwortlichen ermöglichen, sich neben der Prozessverantwortung voll auf die Inhalte zu konzentrieren.

„Do it yourself“ heißt also der neue Zukunftstrend – und es gibt tatsächlich schon einige Führungskräfte, die sich darauf freuen, Veränderung aktiv in die Hand nehmen zu können.

Letztendlich hat der Berater hier wie dort aber eine vermehrte Dienstleistungsaufgabe und nicht mehr wie bisher eine „Macherfunktion“ – und es scheint, als würde sich die Beratung in dieser Weise auf eine weitaus bescheidenere Position als bisher zurückziehen. Oder geht es gar nicht um Bescheidenheit, sondern lediglich darum, die im Augenblick am besten passende Unterstützung zu bieten? Wenn die Führungskräfte und die Leitenden wieder zur Verantwortung gezogen und daher gezwungen werden, sich Antworten zu überlegen, dann schaffen sie damit (wieder) eine Affinität zu den zukünftigen Erfolgen des Unternehmens – und identifizieren sich mehr damit.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin

LO-Chat des Monats

Der LO-Chatroom ist bis 14. September 2004 dem Thema „Best Practices in der Beratung“ gewidmet. Beim Chat am 26. August 2004 von 15 bis 17 Uhr können Sie im Chatroom auch LO-Autoren treffen. Bitte das Datum gleich vormerken – wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Ihr LO-Team
www.Lo.isct.net



N°20 Juli / August 2004

Lernende Organisation



Cover

- 6 **Beratung heißt... in Beziehung sein**
von Andreas Philipp und Dirk Osmetz

Forschung & Ergebnisse

- 20 Reflection Pieces. **Anleitung zum Unglücklichsein in Beratungsprozessen und eine funktionierende Alternative**
von Sonja Radatz
- 28 Forschung unter der Lupe. **„Wirkliche“ Wirkungsprinzipien in OE-Prozessen**
von Hansjürg Lusti und Stephan Scharfenberger
- 34 Special Comment. **Consulting – quo vadis?**
Katrin Jacke interviewte Art Kleiner
- 40 Theorie & Praxis. **World Café: Kollektive Kreativität im Kommen**
von Alexander Schieffer, David Isaacs und Bo Gyllenpalm

Serie

- 48 Teil 8.
Macht und Politik in Unternehmungen
von Bernd Schmid und Arnold Messmer

Wissensdatenbank

- 56 Lessons Learned. **Zwischen Impuls und Resonanz – ein Beratungs-Environment**
von Ulrich Schlingensiepen und Ilona Lorenzen

Service

- 62 [www-tipps](http://www-tipps.com). **Systemisch-konstruktivistische Beratung**
- 64 Bücher-Tipps

Standards

- 3 Editorial
33 Abonnement
66 Vorschau/Impressum