



Willst du bedienen, belehren oder beraten?



Visual: Kommunikationslotsen

Für Menschen aus Organisationen und Menschen in beratenden Funktionen:

Metatheorie der Veränderung, Systemdynamik und die Kraft der Irritation. Ein Bericht zu den Impulsen und Dialogen auf den Lotsentagen 2026.





Organisationsgestaltung und Facilitation erfordern einen radikalen Perspektivwechsel.

Dieses Papier soll die komplexen meta- und systemtheoretischen Theoriestücke aus dem Vortrag von Klaus Eidenschink und den anschließenden Dialogen im Plenum vermitteln und erwartbare Dynamiken für Organisationsgestaltung aufzeigen.

Organisationsgestaltung und Facilitation erfordern einen radikalen Perspektivwechsel.

KLAUS EIDENSCHINK (with photo of him sitting in a chair)

ICH FANG' MAL MIT DER ERSTEN FORM VON DUMMHKEIT AN!

PARADOXON
DAS RICHTIGE IST IMMER AUCH FALSCH

BELEHREN, bedienen oder beraten?

OPFENE FRAGE!
Wann ist möglich ein hilfreiches Tool? Wann / ob überhaupt macht es Sinn, den Rahmen der psychologischen Situation zu verlassen?

LOTSENTAGE 2020

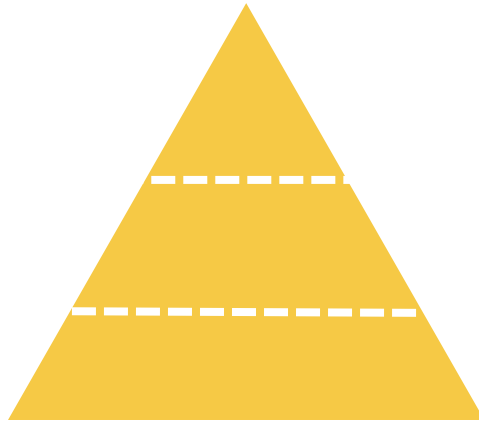
bilbabio.com

Die Illusionen der Pyramide

Um Systeme zu verstehen, müssen wir uns von alten Denkmodellen verabschieden. „Ich fange mal mit der ersten Form von Dummheit an!“, lautet der provokante Auftakt.



Diese Dummheit manifestiert sich im klassischen Organigramm, einer platonischen Idee, die Organisationen wie von oben gesteuerte Maschinen betrachtet.



Die Vernunftillusion (Oben)

Der Glaube, „Wahrheit und Weisheit liegt Oben in der Pyramide“. Doch die Realität in den Kantinen lautet oft: „Wie kommt es, dass Oben immer die 'Dummen' sitzen?“.

Die Kontrollillusion (Mitte)

Die Annahme, dass „Steuern & Lenken in der Mitte“ reibungslos funktioniert und man Verhältnisse einfach beherrschen oder ausrechnen kann.

Die Motivationsillusion (Unten)

Die zutiefst romantische Idee, dass man unten, wo "schuftet und schwitzen" angesiedelt ist, Menschen durch die richtigen Verhältnisse einfach glücklich und motiviert machen kann. Die schonungslose Wahrheit lautet jedoch: „Organisationen sind Enttäuschungsgeneratoren.“. Sie sind schlichtweg nicht dazu da, Individuen glücklich zu machen.



Das Grundparadoxon

Ob wir auf das psychische System des Einzelnen, das Interaktions-System eines Teams oder das gesamte Organisations-System blicken – überall stoßen wir auf operative Geschlossenheit. Das bedeutet: Ein soziales System (z.B. eine Organisation) produziert seine Operationen selbst – Kommunikation entsteht nur durch weitere Kommunikation, nie durch direkte Intervention von außen. Man kann eine Organisation irritieren, aber nicht durchsteuern – sie entscheidet selbst, wie sie reagiert.

„Wer die Verhältnisse ändert, beeinflusst nur diese Verhältnisse“ – und Haltungen verändern nur Haltungen. Jedes System kämpft dabei mit einem unauflösbaren Paradoxon: „Das Richtige ist immer auch falsch. Ich muss verändern & stabilisieren.“ Ein System muss stabil bleiben, um zu überleben, und sich gleichzeitig verändern, um nicht unterzugehen.



Die Kernfrage: Belehren, Bedienen oder Beraten?

Hieraus resultiert die zentrale Frage für jede(n) Berater(in): „Wenn jedes System nur sich selbst ändern kann - wozu gibt es dann Beratung?“. Wenn Facilitator/Berater/Coaches auf ein Klientensystem treffen, gibt es drei Koppelungsformen.

➤ **Belehren (Expertenberatung)**

Der Berater weiß angeblich, wie es richtig geht. Dies erzeugt bei geschlossenen Systemen unweigerlich Widerstand. Das Beratungssystem kollabiert.

➤ **Bedienen (Verlängerte Werkbank)**

Der Berater führt aus, was das System bestellt. Beide Seiten trivialisieren sich und fallen in eine Symbiose. Da entsteht Vieles, aber kein Beratungssystem.

➤ **Beraten (Beratungssystem)**

Es entsteht ein drittes, gemeinsames Beratungssystem. Der Fokus liegt hierbei nicht darauf, das System in seinen eigenen Mustern zu bestätigen, sondern Kontingenz einzuführen – also den Blick auf die Nichtnormalität zu lenken. Beratende führen in das System das Ausgeschlossene und Fremde wieder ein, damit sich das System bei seinen eigenen Problemen ertappen kann.



Was braucht wirksame Beratung?

Wirksame Beratung entsteht dort, wo Klienten- und Beratersystem in echter Verbindung stehen – erst diese Bezogenheit macht Intervention möglich und fruchtbar. Beratung braucht nicht nur Wissen, Analyse und Recherche - sondern v.a. auch Weisheit, Atmosphäre und Wahrnehmung. Dafür braucht es Bezogenheit, Verbindung und Resonanz, die man als Berater anbieten kann.

5 Fragen für die Organisationsgestaltung (für Berater & Führungskräfte):

- Wann ist Irritation ein hilfreiches Mittel? Wann, wenn überhaupt, macht es Sinn, den Rahmen der psychologischen Sicherheit zu verlassen, um echte Transformation anzustoßen?
- Willst Du in diesem Projekt belehren, bedienen oder wirklich beraten?
- Erkennen wir an, dass „Das Richtige immer auch falsch ist“ und können wir die Gleichzeitigkeit von Verändern und Stabilisieren aushalten?
- Verabschieden wir uns von der "Vernunft-, Kontroll- und Motivationsillusion" und akzeptieren wir, dass unsere Organisation ein "Enttäuschungsgenerator" ist?
- Gestehen wir uns ein, dass echte Problemlösungen unweigerlich zu neuen Lösungsproblemen führen werden – und bezeichnen wir genau das als Fortschritt?

Facilitation-Know how und Organisationsklugheit

Jetzt anmelden! Das Facilitator Curriculum: Theoretisches Fundament und praktisches Transformations-Handwerk für alle, die mehr wollen als gut gemeinte Appelle.

<https://kommunikationslotsen.de/training/>