

Von beraterzentrierter Meisterschaft zu epistemischer Selbstführung

Warum traditionelle OE heute eine zweite Ebene braucht

Von Alfred Behn-Eschenburg
3. März 2026



Es gibt in der traditionellen Organisationsentwicklung einen stillen Grundsatz, den ich für unverzichtbar halte: Wer mit Organisationen arbeitet, sollte sich nicht als Besitzer der Wahrheit verhalten. Man nähert sich einem System respektvoll, mit Zurückhaltung gegenüber schnellen Diagnosen, mit echtem Interesse am Gegenüber – und mit dem Mut, das eigene Nichtwissen auszuhalten. Diese Haltung ist keine „Soft Skill“-Zugabe, sondern eine professionelle Ethik. Sie schützt OE davor, zur verdeckten Manipulation zu werden.

Edgar Schein hat diese Ethik wie wenige andere geprägt. Er hat deutlich gemacht, dass Veränderung nicht durch kluge Konzepte allein entsteht, sondern durch Beziehung, Vertrauen und eine Art methodische Bescheidenheit: Erst wenn ein System sich sicher genug fühlt, zeigt es seine Muster, Widersprüche und blinden Flecken. In diesem Sinn bleibt die klassische OE für mich eine Grundlage – menschlich, moralisch, und methodisch.

Und dennoch reicht diese Grundlage heute oft nicht mehr aus. Nicht, weil sie falsch wäre, sondern weil sich das „Objekt“ der OE verändert hat.

Organisationen sind längst nicht mehr nur soziale Systeme, die vor allem durch Kultur, Führung, Struktur und interne Dynamiken geprägt werden. Sie sind zunehmend Knotenpunkte in einem komplexen Feld aus Technologie, Datenökonomie, Plattformabhängigkeiten, Regulierung, geopolitischen Risiken und neuen Formen von Machtkonzentration. Entscheidungen werden nicht nur in Sitzungszimmern vorbereitet, sondern in Kennzahlensystemen, in digitalen Infrastrukturen, in Vendor-Verträgen, in Security-Architekturen, in algorithmisch geformten Informationsräumen. Diese Kräfte sind nicht einfach „Kontext“ – sie rahmen, was in der Organisation überhaupt als vernünftig, möglich oder alternativlos erscheint.

Damit verschiebt sich die OE-Aufgabe. Neben der Beziehungsethik tritt eine zweite Ebene in den Vordergrund: die Fähigkeit einer Organisation, unter Unsicherheit zu tragfähigen Urteilen zu kommen.

Diese Ebene ist epistemisch. Nicht im akademischen Sinn, sondern im praktischen: Wie unterscheidet ein System Beobachtung von Interpretation? Wie erkennt es, ob es sich selbst gerade überzeugt, statt zu prüfen? Wie verhindert es, dass Plausibilitäten – verstärkt durch Datenrauschen, Kommunikationsdruck, Medienlogiken oder interne Interessen – zu scheinbaren Gewissheiten werden? Wie hält es Widerspruch aus, ohne in Handlungsunfähigkeit zu kippen? Und wie kann es Entscheidungen so begründen, dass Lernen möglich bleibt, statt im Nachhinein nur Schuld zuzuweisen?

Genau an diesem Punkt setzt ELM/ATF an. Ich verstehe ELM/ATF nicht als „neue OE-Schule“, sondern als klientenzentriertes Modell der Urteilkraft. Der Unterschied ist wichtig: Viele klassische Ansätze beschreiben primär die Qualität des Beraters – seine Haltung, seine Fragen, seine Prozessführung. ELM/ATF hingegen ist darauf angelegt, dass der Klient selbst ein epistemisches Modell erlernt, das auch ohne Berater tragfähig bleibt.

Das Ziel ist nicht, dass Beratung besonders „klug“ wirkt. Das Ziel ist, dass Organisationen eine wiederholbare Praxis entwickeln, mit der sie ihre eigenen Behauptungen prüfen können. In meiner Sprache heißt das: Claims werden explizit, Marker definieren, was als Beobachtungs- oder Prüfzeichen gelten kann, Evidenzen werden nachvollziehbar gemacht, Gegenbelege werden systematisch zugelassen, und am Ende wird sichtbar, wie stabil oder fragil ein Urteil tatsächlich ist. So entsteht nicht nur ein Ergebnis, sondern ein nachvollziehbarer Urteilsweg.

Das ist nicht weniger menschlich als klassische OE – im Gegenteil. Es ist eine Form von Respekt: Wenn man Menschen ernst nimmt, behandelt man sie nicht als Empfänger „guter Interventionen“, sondern als Träger von Urteilkraft. Man macht sie nicht abhängig von externer Meisterschaft, sondern befähigt sie, selbständig zu unterscheiden, zu prüfen, zu entscheiden.

In der Praxis hat diese klientenzentrierte Perspektive drei Wirkungen, die ich im heutigen Umfeld für entscheidend halte.

Erstens wird Transfer nicht dem Zufall überlassen. Eine Organisation muss nicht hoffen, dass sie „das im Workshop Gelernte“ später irgendwie erinnert. Sie besitzt ein Modell, das sie wieder einsetzen kann – als Routine, als Artefakt, als Gesprächs- und Entscheidungsform.

Zweitens wird OE anschlussfähig an die realen Entscheidungstreiber: BWL-Anreize, rechtliche Constraints, politische und geopolitische Kräfte, technologische Pfadabhängigkeiten. Diese Treiber verschwinden nicht, wenn man „gute Gespräche“ führt. Aber man kann lernen, sie epistemisch zu rahmen: Was ist Constraint? Wo ist Spielraum? Welche Trade-offs werden bewusst akzeptiert? Und welche Behauptungen sind nur Narrative, die sich gut anfühlen?

Drittens kann Qualität skalieren. Beraterzentrierte Meisterschaft skaliert schlecht, weil sie an Personen gebunden ist. Eine organisationale Praxis der begründeten Urteilsbildung kann sich verbreiten – nicht als starres Regelwerk, sondern als Kulturtechnik: sichtbar, kritisierbar, lernfähig.

Wichtig ist mir dabei, ein Missverständnis zu vermeiden: Das ist kein Angriff auf die traditionelle OE. Im Gegenteil: Ohne ihre Beziehungsethik würde jedes epistemische Modell zur kalten Rationalitätsinszenierung verkommen. Der Kern bleibt: Respekt vor dem System, Zurückhaltung gegenüber schnellen Erklärungen, und die Fähigkeit, Menschen in ihrer Würde nicht zu instrumentalisieren.

Meine These ist lediglich: In einer Welt, die epistemisch fragiler geworden ist, braucht diese Haltung ein zweites Standbein. Organisationen müssen nicht nur lernen, miteinander zu sprechen, sondern auch, ihre Urteile zu begründen – unter Bedingungen, in denen Macht, Technologie, Recht, Politik und Ökonomie ständig mitsprechen.

Darum sehe ich ELM/ATF als Ergänzung, nicht als Ersatz. Die klassische OE liefert das Ethos und die Beziehungskompetenz. ELM/ATF liefert die Architektur, mit der Organisationen ihre Urteilstkraft selbst tragen können. Und genau diese Kombination – Beziehungsethik plus epistemische Selbstführung – halte ich für eine zeitgemäße Form von Organisationsentwicklung.

