

# Wissensgenerierung aus Geschäftsprozessen und Workflowsystemen mit Hilfe von Systemischer Beratung

Tomas Bohinc

**Abstract.** Der Beitrag beschreibt wie mit dem Konzept der systemischen Beratung Wissensgenerierung und Wissensvermittlung als Lernprozesse gestaltet werden. Der Beratungsansatz der systemischen Organisationsberatung entstand Ende der 70iger Jahre und übertrug die Erkenntnisse der Systemtheorie auf die Organisationsentwicklung. Hieraus wird gezeigt, wie dieser Ansatz zur Wissensgenerierung aus Geschäftsprozessen genutzt werden kann.

## 1 Einleitung

Geschäftsprozesse und Workflowsysteme enthalten Wissen über Abläufe und Strukturen von Organisationen. Beide sind Ende eines Wissensgenerierungsprozesses und zugleich Anfang eines Wissensvermittlungsprozesses. Wissensgenerierung insofern, dass aus den verschiedensten Quellen, meist den Mitarbeitern, Informationen über Abläufe und Strukturen erhoben werden, und Wissensvermittlung insofern, dass Prozesse und Workflowsysteme den Mitarbeitern nach deren Erstellung vermittelt werden müssen. Sie sind so gesehen ein hochformalisierter Speicherort für organisationales Wissen. Die Qualität des Wissens hängt davon ab, inwieweit es gelingt aus dem verstreut in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Wissen über die Organisation ein Abbild der realen Strukturen und Abläufe zu erhalten. Andererseits hängt die Nachhaltigkeit der Wissensvermittlung davon ab, inwieweit es gelingt, das durch die Prozessgestaltung neu gewonnene Wissen zu den Mitarbeitern zu transportieren und partizipative Lernformen einsetzen, damit die Strukturen auch akzeptiert werden.

Systemische Beratung, ein Beratungsansatz, der die zu betrachtenden Organisationseinheiten als System auffaßt und mit Methoden arbeitet, die aus der Theorie sozialer Systeme abgeleitet wurden, unterstützt sowohl die Generierung von Wissen, indem die Mitglieder der Organisation angeleitet werden durch Reflexion Strukturen ihres eigenen Tuns zu erkennen und zu beschreiben, sowie auch dessen Vermittlung dadurch, indem sie durch Irritation die Aufnahmebereitschaft für neue Strukturen erhöht.

Die Erkenntnisse hierzu wurden in mehreren Beratungsprojekten gewonnen, und wurden so systematisiert, dass daraus ein Beratungsmodell entwickelt wurde.

## **2 Dokumentation von Organisationswissen**

Unter Organisationswissen ist Wissen zu verstehen, wie die jeweils im Focus stehende Organisation funktioniert. Das kann das gesamte Unternehmen sein, aber auch nur Teile davon. Funktioniert bedeutet, wie das Zusammenspiel der einzelnen Teile vonstatten geht. Organisationswissen ist notwendig, damit sich die in der Organisation handelnden Personen aufeinander beziehen können. In der Regel haben die Mitarbeiter dieses Wissen im Kopf. Genauer gesagt, in der Gesamtheit ihrer Köpfe. Jeder MA weiß im Großen und Ganzen, was zu tun ist, ohne dass er immer eine genaue Anordnung bekommt oder die Regeln dafür nachschlagen muss. Nur neuen Mitarbeitern muss dieses Organisationswissen vermittelt werden.

In der Geschichte gab es unterschiedliche Formen, mit denen dieses Wissen aufgehoben wurde. In den Handwerksbetrieben und einfachen Manufakturen war das Wissen im Kopf des Meisters oder des Besitzers der Manufaktur vorhanden. Er wußte einerseits wer in seiner Fabrik an welcher Stelle stand und wie die Abläufe waren. Neue Mitarbeiter konnten von ihm persönlich eingewiesen werden oder durch andere Mitarbeiter, die für den entsprechenden Teil das genügend Wissen hatten.

Mit der Entstehung der Fabriken reichte bildlich gesprochen, der Kopf des Chefs nicht mehr aus. Es wurden Regelwerke geschaffen, welche die Organisation beschrieben. Herausgebildet haben sich Beschreibung der Aufbauorganisation ( Wer steht wo und tut was?) und der Ablauforganisation (Welche Arbeitsschritte folgen aufeinander?). Für diese Tätigkeit bildete sich eine besondere Gruppe von Mitarbeitern heraus, die Arbeitsorganisation.

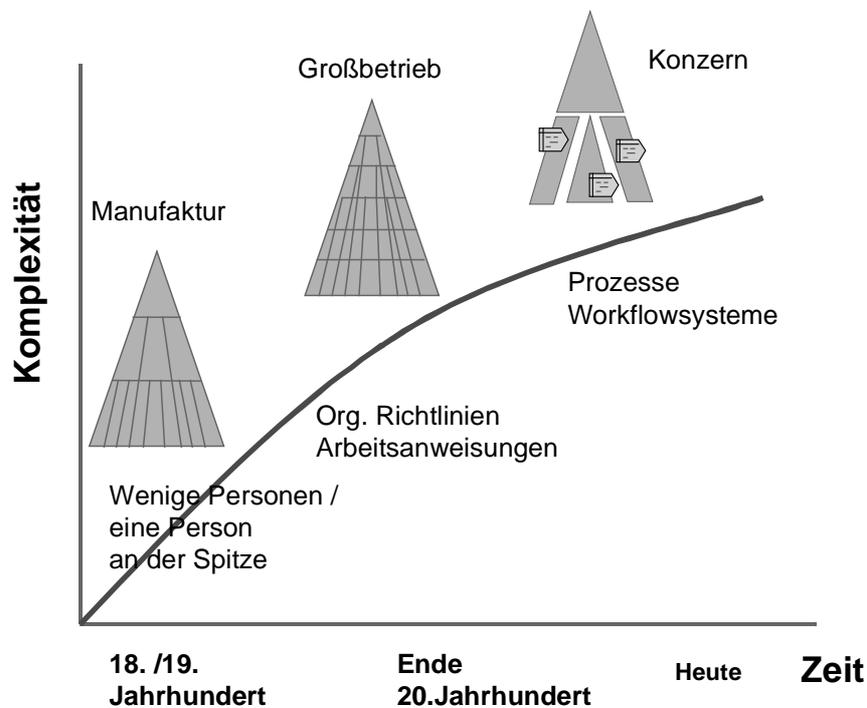


Bild 1: Entwicklung von Organisationsbeschreibungen

Mit den komplexer werdenden Strukturen, vor allem mit dem Beginn der Auflösung von Hierarchien waren Aufbauorganisation und Ablauforganisation keine adäquaten Beschreibungsmittel mehr. Von Hammer und Champy wurde die Prozessbeschreibung eingeführt und ist heute das dominierende Dokumentationsinstrument sowohl für prozessuale wie auch strukturelle Gegebenheiten der Organisation. Geschäftsprozesse beschreiben auf verschiedenen Ebenen, wie das Geschäft des Unternehmens vom Lieferanten bis zum Kunden abgewickelt wird. Sie beschreibt zudem das Zusammenspiel der Organisationsteile. Auf der operativen Ebene können auch Abläufe in Workflowsystemen abgebildet werden. Sehen die Geschäftsprozesse auf die großen Zusammenhänge, sind Workflowsysteme die Abbildung von Abläufen auf der Arbeitsebene. Beide enthalten Wissen über das Funktionieren der Organisation in einer hochformalisierten Sprache bzw. bei Workflows in einer IV-gesteuerten Abläufen.

Dieses Wissen ist in der Organisation nicht per se vorhanden. Sowohl das Wissen über die Geschäftsprozesse wie auch über die detaillierten Abläufe ist

in den Köpfen der Mitarbeiter und muss über einen Prozess der Wissensgenerierung und Formalisierung zugänglich gemacht werden.

Der Prozess der Formalisierung bringt eine zusätzliche Qualität. Denn er hilft Abläufe besser und effizienter zu strukturieren. Das in Geschäftsprozessen und Workflowsystemen sichtbare Wissen geht deshalb über das der Mitarbeiter hinaus. Es ist ein anderes. Werden die Mitarbeiter dann mit den Geschäftsprozessen konfrontiert bzw müssen mit Workflowsystemen arbeiten, regt sich nicht selten Widerstand. Dieser hat seinen Grund darin, dass die vertraute Organisation ihnen fremd geworden ist. Der Widerstand zeigt sich oft darin, dass die neuen Prozesse ignoriert oder wie man auch sagt, nicht gelebt werden. Bei Workflowsystemen zeigt sich dies in der Kritik der Nutzer am System oder am Widerstand, dieses überhaupt zu nutzen. Es wird ausführlich darüber diskutiert, was dieses alles nicht kann. Die Mitarbeiter müssen bei der Einführung neuer Geschäftsprozesse die Organisation quasi wieder erlernen.

Das folgende Beispiel soll dies illustrieren.

Bei der Ausgründung der T-Nova sollten die neuen Geschäftsprozesse in einer Reihe von Seminaren Projektleitern und Accountmanagern vermittelt werden. Bei der Vorbereitung der Seminare zeigte sich, dass die Prozessbeschreibungen noch nicht ausgereift waren, bzw. nicht alle Aspekte der Arbeitsweisen der Leistungszentren abdeckten. In den Seminaren selbst stand dies dann unter starker Kritik der Teilnehmer. Gründe für das Nichtgelingen der Vermittlung waren folgende Schwachstellen des gesamten Verfahrens:

- Bei der Prozessgestaltung wurde nicht das ganze relevante System einbezogen. Das Wissen über die Prozesse war unvollständig.
- Die Vermittlung berücksichtigte nicht, dass bevor ein neues Prozessmodell angenommen werden konnte, erst einmal der Grund für die Veränderung verstanden sein muss.

### **3 Was ist systemische Beratung?**

Systemiker –Therapeuten oder Berater – sind der Auffassung, daß die Probleme nicht bei einzelnen Personen zu suchen sind, sondern immer in dem gesamten Zusammenhang, in dem diese Personen stehen. Dieser Zusammenhang wird System genannt. Personen sind hier nur die Träger des Problems – Symptomträger genannt. Würde sich die Beratung nur mit der Person befassen, so ist es nach der Ansicht der Systemiker ein Arbeiten am Symptom, aber nicht an den Ursachenzusammenhängen.

Die systemische Betrachtung von sozialen Gebilden, Familien, Unternehmen, Teams entstand in der Zeit, als die verschiedenen Wissenschaften begannen, mehr Methodenvielfalt zuzulassen. Sie entlehnte ihre Begrifflichkeit der biologischen und physikalischen Forschung. Die systemische Betrachtungsweise wurde zuerst in der Therapie angewendet. Die grundlegenden Ideen wurden von Carl Wittaker, Salvador Minuchi, Virginia Satir, Mara Selvini Palazzoli, Helm Stierlin, Gregory Bateson und Paul Watzlawick entwickelt.

Die wesentlichen Gedanken gehen auf die Kybernetik zurück. Das grundlegende Konzept ist hier der Regelkreis, der das Tun des einen als Rückkopplung auf das Tun eines anderen beschreibt. Ein Beispiel dafür sind Thermostate. Ist der Raum zu kalt, stellen sie dieses fest und geben einen Impuls, so daß die Heizung stärker aufgedreht wird, ist es zu warm, erfolgt ein Impuls, der die Heizung herunterregelt.

Eine weitere Anregung kam aus der Biologie mit dem Begriff der Homöostase. Er beschreibt die Tatsache, daß in der Natur immer ausgeglichene Verhältnisse angestrebt werden. Vermehrt sich eine Tierart zu stark, so werden deren Nahrungsressourcen enger. Die Folgen sind eine höhere Sterblichkeit der Tiere, bis die Population wieder einen normalen Zustand erreicht hat. Von Humberto Maturana und Francisco Varela wurden diese Prinzipien durch das Postulat der Geschlossenheit der Systeme erweitert. Dies bedeutet, daß jedes System für sich versucht, einen stabilen Zustand zu erreichen. Eine der ersten Fragen, die sich ein System stellt, ist die ihrer Grenze. Systeme arbeiten alle Irritationen von außen so um, daß sie das innere Gleichgewicht nicht nachhaltig stören. Dies bedeutet, daß in einem System immer zwei Kräfte wirken. Eine, die versucht, das System starr zu halten, und eine andere, die versucht, es zu verändern. Wichtig für das Überleben der Systeme ist, die Balance zwischen diesen beiden Zuständen zu finden. Für Organisationen bedeutet dies, daß sie immer den Widerspruch zwischen bewahren (erhalten) und verändern ausbalancieren müssen. Organisationen dürfen weder zu starr (nichts geht mehr) noch zu flexibel (alles wird umgekrempelt) reagieren, um in der Homöostase zu bleiben.

Jede Gruppe etabliert explizit oder implizit Regeln für ihr Zusammensein. Über jede Regelabweichung muß gemeinsam eine Einigung erzielt werden, die wiederum in einer neuen oder geänderten Regel ihren Ausdruck findet. Dies nennt man auch das Vergemeinschaften von Einzelstandpunkten. Es kommt nicht darauf an, ob einer Recht hat, sondern auf die vergemeinschaftete Auffassung aller über die Sachlage. Hergestellt wird die Vergemeinschaftung in einem reflexiven Prozeß, in dem die Systemelemente (Mitglieder) sich über die "Funktionsweise" ihres Systems austauschen. Organisationswis-

sen ist die Vergemeinschaftung von Einzelwissen. Angewendet auf die Prozessbeschreibung heißt dies, dass sie die Dokumentation der Vergemeinschaftung des Einzelwissens über die Organisation ist.

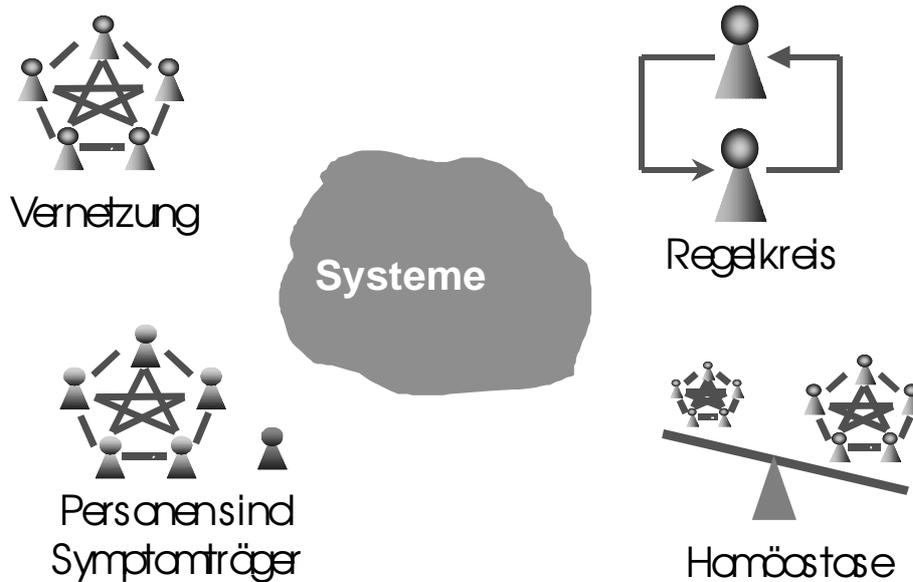


Bild 3: Aspekte von Systemen

Wenn man systemische Beratung erklären will, hilft die getrennte Betrachtung

von drei Systeme:

- Klientensystem
- Beratersystem
- Beratungssystem

Das Klientensystem besteht aus den Personen (Klienten), die beraten werden. Dazu gehören alle, die von dem Problem betroffen sind. Es ist der relevante Teil der Organisation, der zur Problemlösung beitragen kann. Das Klientensystem ist der Träger des Organisationswissens.

Das Beratersystem sind die Berater, welche die Beratung planen und methodisch begleiten. Sie sind der Träger des Methodenwissens zur Wissensgenerierung und für die Inizierung von Lernprozessen.

Das Beratungssystem existiert nur für die Zeit der Beratung. Hier treffen Klienten und Berater aufeinander. Klienten (Inhaltsexpertise) und Berater (Prozessexpertise) erschließen gemeinsam das vorhandene Wissen über die Organisation und ergänzen bzw. verändern es. Es wird dadurch zu einem neuen Wissen über die Organisation, die ihr ein anderes Handeln erlaubt.

Jedes der Systeme hat seine eigene Form der Kommunikation und alle drei Systeme unterscheiden sich wesentlich darin,

- wie sie mit Wahrnehmungen umgehen,
- welchen Sinn sie hineinlegen,
- wie sie die verschiedenen Informationen verknüpfen.

Sie unterscheiden sich auch durch ihre unterschiedlichen Systemgeschichten.

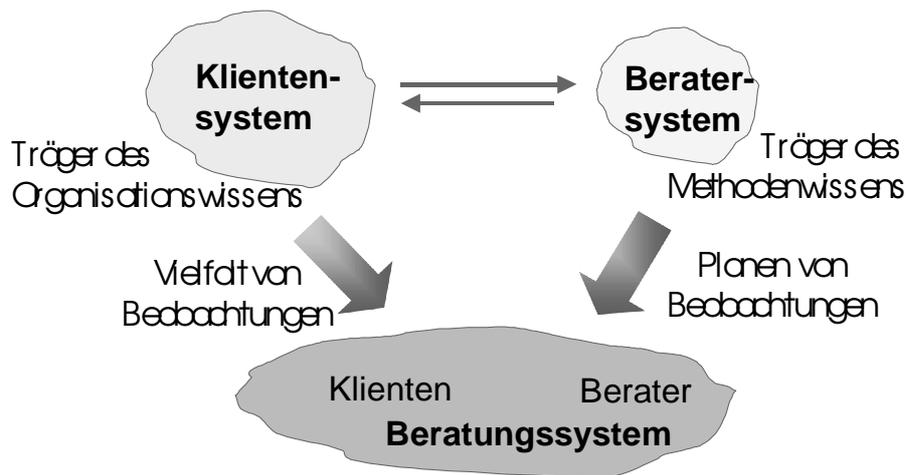


Bild 3: Die unterschiedlichen Systeme in der systemischen Beratung

Die Beobachtungen des Klientensystems sind durch Vielfalt gekennzeichnet. Sie sind vielfältig und genauso vielfältig sind seine Informationen. Welche Wahrnehmung der Umwelt in dem System eine Information sind, unterliegt den Einschätzungen der Systemmitglieder. Zu Beginn der Prozessbeschreibung werden die Mitglieder aus ihren unterschiedlichen Erfahrungen heraus die Abläufe jeweils etwas anders bewertet und eingeschätzt. Es gibt kein gemeinsames Bild der Prozesse in der Organisation. Ziel des Beratungsprozesses ist es, die unterschiedlichen Beobachtungen zu aggregieren und zu einem Bild zu vergemeinschaften.

Die Wahrnehmung des\_Beratersystems ist geprägt von der Professionalität der Berater. Die Berater stellen für sich eine Vielzahl von Stand- und Gesichtspunkten zur Verfügung, die zu unterschiedlichen Hypothesen führen. Professionalität heißt hier, Beobachtungen im System bewußt zu planen und durchzuführen. Leitend ist dabei, dass das zu beobachtende System in seiner ganzen Vielfalt und Vielfältigkeit sichtbar wird.

#### **4 Generierung organisationalen Wissens als Reflexionsprozess**

Mit Hilfe systemischer Beratung kann die Generierung von Organisationswissen als Reflexionsprozess gestaltet werden. Reflexionsinstanz sind Repräsentanten des ganzen offenen Systems. Offenes System meint, dass alle direkt und indirekt am Prozess Beteiligten. Dazu zählen auch Kunden und Lieferanten, Mitarbeiter von benachbarten Organisationseinheiten gehören. Ganz meint, es müssen alle im Focus stehenden eingeladen werden und Repräsentanten meint, es müssen nicht alle kommen, aber von jeder relevanten Gruppe muß zumindest ein Vertreter anwesend sein.

Im Reflexionsprozess werden 3 Aspekte zusammengeführt.

- Verständnis der real laufenden Prozesse aus der Gesamtsicht aller an diesen Prozessen Beteiligten.
- Verständnis über Verbesserungen der Prozesse.
- Verständnis der strategischen Vorgaben

Jeder am Prozess Beteiligte hat seine Sicht auf den Prozess und die möglichen Verbesserungen. Natürlich immer die Verbesserungen bei anderen. Da in sehr differenzierten Organisationen keiner einen Gesamtüberblick über den Prozess hat, entsteht diese Gesamtsicht erst durch eine Gemeinsame Reflektion über den Prozesse. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Gruppe als Designteam für den Prozess versteht, deren Vertreter einerseits eine direkte oder indirekte Delegiertenfunktion zur Ursprungsorganisationseinheit haben gleichzeitig aber Mitglieder eines Teams sind, das die Aufgabe hat ein Prozessdesign für einen neuen Zustand zu erstellen. Dazu muss erst ein Verständnis darüber hergestellt sein, dass jede subjektive Sicht auf den Prozess aus dieser Sicht richtig ist und dass jede Sicht nur eine Teilsicht darstellt.

Systemische Beratung unterstützt hier, den Reflexionsprozess anzuregen und die Teilnehmer zur Reflexion zu befähigen, da man davon ausgehen kann, dass Reflexion über Organisation keine verbreitete Fähigkeit ist.

Hierzu ein Beispiel:

Im Rahmen der Prozessbeschreibung für die Personalentwicklung in der T-Nova sollte ein Prozessmodell für die PE-Prozesse beschrieben werden.

Die Repräsentanten des offenen Systems waren hier:

- der Leiter der auch die Strategien der neuen Organisation vertrat
- Einzelne Leiter der Personalabteilungen
- Referentin der Zentrale
- Referent aus der bis dahin zuständigen Fachgruppe für Personalentwicklung

Da Organisationen nicht nicht funktionieren, sondern höchstens ineffizient, ist der erste Schritt eine ausführliche Problemanalyse. (Wo, an welchen Stellen könnte Prozessoptimierung etwas bewirken? Warum wurde diese Problematik bisher nicht angegangen?) Erst im zweiten Schritt erfolgt ein Design des neuen Prozesses.

Dem Berater kam es in den Beratungsworkshops nicht darauf an, dass er die Prozesswelt versteht, sondern die Teilnehmer ihre eigene Welt verstanden haben. Ein Grundprinzip war deshalb auch, dass die Prozessmodelle von den Teilnehmern gezeichnet wurden. Die Hilfe des Berater war hier rein methodischer Art.

Systemische Beratung konzentriert sich dabei nicht darauf, dass sie die Abläufe versteht und daraus ein optimales Design entwickelt, sondern, dass die Beteiligten ihre Abläufe aus einer anderen Perspektive (der des Prozesses) verstehen. Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe sind nicht Fachexperten und Informationslieferanten, sondern Lernende für das Zusammenspiel ihres Organisationshandelns und in der methodischen Dokumentation ihrer Lernerfolge.

Das Vorgehen hat folgende Schritte:

1. Projektrahmen konzipieren und festlegen (Zirkuläre Zielklärung mit dem Auftraggeber)

Die Projektdefinition legt den Rahmen fest. Danach beginnt der Prozess des Verstehens der Organisation.

2. Prozessidentifikation (Prozesslandkarte)
3. Prozessgrobanalyse

Das Verstehen der eigenen Organisation liefert Strukturierungsmuster für das Verstehen anderer ähnlicher Organisationen.

#### 4. Benchmarking und Ableitung relevanter Prozessleistungsgaps

Das Verstehen anderer ähnlicher Organisationen verändert und festigt zugleich das Verstehen der eigenen Organisation. Benchmark liefert nicht nur Unterschiede sondern auch eine neue Perspektive die eigene Organisation zu verstehen. Damit wurde das eigene Wissen in einen neuen Kontext gestellt. Es ist ein neues Wissen generiert worden, das in der Optimierung der Prozess erprobt wird.

#### 5. Auswahl der Prozesse für die Optimierung

#### 6. Prozessfeinanalyse

#### 7. Prozessgestaltungskonzepte entwickeln

Die neuen Prozessmodelle enthalten ein Wissen in höherem Niveau über die prozessualen Abläufe in der Organisation.



Bild 4: Lernverlauf bei der Prozessanalyse

Systemische Beratung organisiert hier den Lern- und Verstehensprozess. Sie stellt Settings bereit, in denen die Teilnehmer, Mitglieder Organisation lernen ihre Organisation zu verstehen. Sie lernen aber auch, nicht damit einverstanden zu sein und aus dieser Differenz eine neue Wirklichkeit der Organisation zu schaffen. Im nächsten Schritt muss diese neue Wirklichkeit, die zunächst nur in den Köpfen weniger besteht, auf die gesamte Organisation übertragen werden. Dies heißt wiederum die Organisation eines Lernprozesses.

## **5 Veränderungsmanagement als Voraussetzung für die Vermittlung neuen Wissens und dessen praktische Ausgestaltung**

Lernen von Änderungen beginnen immer mit der Irritation des Bestehenden. Irritation löst, wie wir im ersten Beispiel gesehen haben Widerstand aus, wenn sie nicht der Beginn eines Lernprozesses ist. Deshalb darf der Widerstand nicht an dem Neuen abgearbeitet werden, was sich in der Kritik der neuen Struktur zeigt, sondern in der Kritik am Grund für die Veränderung. Gegenstand der Auseinandersetzung am Beginn von Veränderungsprozessen muss der „case for action“ sein. Erst wenn jeder der Betroffenen einsieht, dass Veränderung notwendig ist, dann ist die Bereitschaft da, diese zu verstehen.

Auch hierzu ein Beispiel:

Für die betriebliche Sozialberatung der Deutschen Telekom AG wird ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Dies bedingt, dass die Prozesse der Betrieblichen Sozialberatung einschließlich deren Inhalts sich vollkommen verändert haben. Dieses wurde von einer Arbeitsgruppe erarbeitet. Das neue Konzept war zunächst nur dieser Gruppe und wenigen anderen bekannt.

Für die Umsetzung des Konzeptes wurde eine RTSC (Real-Time-Strategie) Konferenz gewählt. Dieses Konferenzmodell ist die Organisation eines gleichzeitigen Lernprozesses für Gruppen von 100 – 300 Personen über 2 Tage. Es beruht darauf, dass die Teilnehmer zunächst den Grund für die Veränderung nachvollziehen können. Es ist ein Nachvollziehbar-Machen der Einsicht, welche die Bereichsleitung, bzw. die Planungsgruppe hatte, warum es nicht so weiter gehen kann, wie bisher. Diese Phase ist quasi ein Aufrütteln der Teilnehmer. Dies führt zu einer bewußten Irritation. „Jetzt kennen wir das Problem, aber was ist die Lösung?“ Der zweite Tag setzte das Neue entgegen. Das Konzept wurde nachvollziehbar vorgestellt und in kleinen Gruppen von den Teilnehmern diskutiert. Immer wieder wurden Feedbackschleifen eingebaut, die der Erarbeitungsgruppe signalisierten, inwieweit ihre Ideen verstanden wurden. Erst nachdem alle verstanden hatten wie die künftige Organisation aussehen sollte, war dieser Verstehensprozess abgeschlossen. Am dritten Tag diskutierten die Teilnehmer dann konkret, was dies für ihre persönliche Tätigkeit bedeutet.

Für die Umsetzung von Prozessredesigns kristallisieren sich immer mehr Veranstaltungsformen heraus, die es erlauben gleichzeitig sehr viele Betroffene in der Organisation zu erreichen. Es reicht nicht, dass das Wissen mitgeteilt wird, informiert, sondern es muss aus dem in der Prozessbeschreibung eingefrorenen Wissen ein nachvollziehbarer Prozess gestaltet werden, der das neue Organisationwissen verstehbar macht und die Beteiligten motiviert, in den Prozessen zu handeln.

## 6 Grundstruktur des Projektdesigns

Eine Grundstruktur für eine Projektdesign für einen Prozessreengineeringprozess, der nicht nur den operativen Aspekt der Organisationsveränderung im Focus hat, sondern selbst eine Wissensgenerierungs- und Wissensvermittlungsprozess ist, zeigt das folgende Bild:

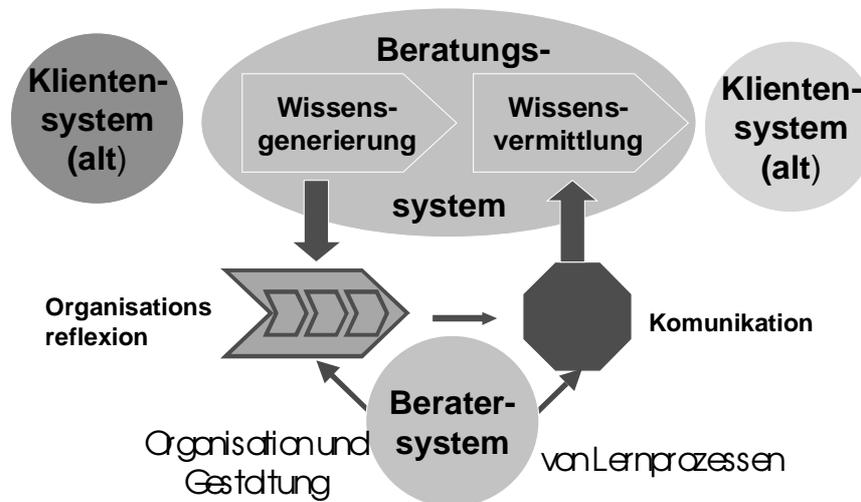


Bild 4: Wissensgenerierung und Wissensvermittlung als Lernprozess

Die Organisation kommt über die Organisation von zwei Lernprozessen in einen neuen Zustand. Der erste Lernprozess ist eine Organisationsreflexion deren Ergebnis in einem Prozessmodell dokumentiert ist. Der zweite die Organisation eines kollektiven Lernprozesses durch partizipative Veranstaltungen. Gegenüber kaskadierenden Veranstaltungsreihen haben die partizipativen den Vorteile, viele MA auf ein Mal in den Lernprozess einzubeziehen und gleichzeitig auch eine Rückkopplung zwischen der Designgruppe und den Betroffenen herzustellen.

Systemische Beratung unterstützt diesen Wissensmanagementprozess durch die Organisation dieser beiden Teilprozesse.

Workflowsysteme repräsentieren aus der Sicht des Wissensmanagements ein viel detaillierteres Wissen und erfordern für deren Entwicklung Spezialisten, die nicht zur Organisation gehören. Diese Spezialisten sind aber dann ebenfalls in den Lernprozess miteinzubeziehen.

Die systemische Beratung ersetzt nicht die Prozessanalyse im traditionellen Sinn, sondern ergänzt sie durch den Aspekt des organisationalen Lernens. Dies ist aber andererseits nicht nur eine Ergänzung der Prozessanalyse, sondern führt zu einem Paradigmenwechsel bei der Wissensgenerierung durch die Prozessanalyse und der Wissensvermittlung von Prozessmodellen. Die beiden Paradigmen sind in der folgenden Tabelle gegenübergestellt.

<b>Traditionelles Paradigma</b>	<b>Systemisches Paradigma</b>
Organisation wird als Maschine betrachtet	Organisation wird als organisches Gebilde aufgefaßt
Die Beschreibung erfolgt aufgrund von Ursache- und Wirkungsdenken	Die Beschreibung ist zirkulär und berücksichtigt Komplexität und Dynamik der Prozesse
Die Prozessanalyse wird von Prozessexperten durchgeführt	Die Prozessanalyse wird von einem Fraktal des Systems durchgeführt
Der Berater ist Fachexperte	Der Berater ist auch Lernexperte
Die Wissensgenerierung ist von der Wissensvermittlung getrennt	Wissensgenerierung und Wissensvermittlung sind zwei Aspekte eines Lernprozesses

### **Literatur:**

Conecta: 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta,

Hammer, Michael, Campy, James: Business Reengineering, Frankfurt 1994, Campus Verlag

Königswiser, Roswita, Systemische Intervention, Stuttgart 2000, Klett-Cotta

Maturane, Humberto; Varela, Francisco: Der Baum der Erkenntnis, Die biologischen Wurzeln des menschlichen Denkens, 1984, Goldmann

Mingers, Susanne: Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis, Frankfurt Main 1996, Campus Forschung

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romardt, Kai: Wissen mangeln, Frankfurt am Main 1997, Gabler

Wissensgenerierung aus Geschäftsprozessen und Workflowsystemen ..

Senge, Peter; Kleiner, Art; Smith, Bryan; Roberts, Charlotte, Ross, Richard: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1995, Klett-Cotta

Walger, Gerd: Formen der Unternehmensberatung, Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln 1995, Schmidt

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 1998, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft