



Klaus Eidenschink

# Metatheorie der Veränderung

## Einführende Erläuterungen für theoretisch Interessierte

*"Unsere Zukunft kann nie wieder so sein wie unsere Vergangenheit.  
Deshalb müssen wir, was Handeln betrifft, entscheiden, und  
was Erkennen betrifft, beschreiben."  
(N. Luhmann)*

Diese Metatheorie der Veränderung unternimmt den Versuch, Zusammenhänge zwischen sehr verschiedenen Phänomenen (Psyche, Gruppen, Organisationen und Konflikten), sehr verschiedenen Beratungsformaten (Coaching, Organisationsberatung, Teamentwicklungen, Managementtrainings, Konfliktmoderation und Psychotherapie) und sehr verschiedenen Disziplinen (Psychologie, Soziologie, Organisationstheorie, Systemtheorie, Wissenschaftstheorie, Erkenntnistheorie) zu denken.

Wenn man dies denkerisch in Angriff nimmt, braucht es eine Perspektive, welche die nicht bewältigbare Komplexität dieses theoretischen wie praktischen Geländes reduziert. Diese Reduktion besteht in Folgendem:

1. Wir konzentrieren uns bei der Beschäftigung mit anderen Theorien und Autoren daraufhin, wie sie Veränderung (und den jeweilig mitgeführten Gegenbegriff) konzipieren. Dadurch gewinnt man einen theoretischen Vergleichspunkt, der unabhängig ist vom jeweiligen Begriffsapparat und den implizierten Vorannahmen.
2. Wir verstehen alles, was sich ändern kann, als sich selbst stabilisierende Systeme. „Feststehendes“ wird also als Folge von dynamischen Vorgängen (Prozessen) verstanden, die durch Wiederholung Beständiges (Strukturen) erzeugen. Solche sich selbst Struktur gebenden und sich selbst erhaltenden Prozesse nennen wir - im Anschluss an Niklas Luhmann - Systeme.
3. Alle Systeme wählen aus Möglichkeiten aus, um ihren Bestand in der Zukunft zu sichern. Deshalb erscheint uns der Begriff Entscheidung (= Wahl einer Möglichkeit) als günstiger theoretischer Fokus, um unterschiedliche Systemen im Hinblick auf Veränderung (= Zukunft) zu vergleichen und auf wirksame Beeinflussung (= Beratung) zu untersuchen.
4. Die Eigenart der jeweiligen Systeme konzipieren wir durch die Beschreibung von „Leitunterscheidungen“ bzw. „Leitprozessen“, welche die kontinuierlichen Entscheidungsnotwendigkeiten darstellen und damit auch einer Beratungstheorie einen für die Praxis fruchtbaren Boden zur Verfügung stellen.

Der interessierte Leser kann sich so ein Bild machen, was die Hintergründe, die Herleitungen, die Konsequenzen zu der Idee sind, jede Form der Veränderung über das Phänomen „Entscheidungen“ zu konzipieren.



tualisieren. Dass man bei einem solchen Versuch die Auswahl der rezipierten Theorien und Autoren begrenzen muss und daher mehr übersehen oder vernachlässigt wird, als der Sache angemessen ist, sei hier festgehalten. Die Aufgabe, die trotz dieser Komplexität nicht einfach auf sich beruhen kann, ist, Beratung von Personen, Gruppen und Organisationen in einem integrativen Kontext zu verstehen und interventionsseitig im Kontext psychologischer, soziologischer, philosophischer und theologischer Denkschulen kombinationsfähig zu machen. Angesichts sehr herausfordernder Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen haben auch Beratungskunden Anspruch auf eine Theorie, die systemübergreifend denkt und Handlungsoptionen auswirft.

### I. Alles dreht sich um Entscheidungen

Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist die Annahme, dass alles, was sich aus sich heraus verändert, Entscheidungen zu treffen hat. Alles, was sich aus sich heraus verändern kann, nennen wir System. Systeme stehen deshalb unter Entscheidungszwang, weil sie entweder so weiter machen wie bisher oder etwas Neues tun. Sie können nicht nicht entscheiden. Entscheiden wird hier nicht im alltagsprachlichen Sinn eines psychischen, kognitiven und bewussten Vorgangs gebraucht, sondern als ein zeitlicher Vorgang, der sich daraus ergibt, dass die Zukunft offen ist. Offen ist die Zukunft dann, wenn sie gegenwärtige Möglichkeiten bietet, die nicht alle realisiert werden können. Stünde die Zukunft fest, bräuchte es keine Entscheidungen. Die Begriffe Entscheidung und Möglichkeit hängen demnach eng zusammen. In einer Welt voller Möglichkeiten muss gewählt werden.

Dieser Gedanke lässt es theoretisch möglich und sinnvoll erscheinen, dass man sich vorliegende und etablierte Veränderungskonzepte – unabhängig davon auf welche Art von Systemen sie sich fokussieren – daraufhin ansieht, wie diese Theorien die Entscheidungen der jeweiligen Systeme konzeptualisieren, begrifflich fassen, mit welchen Entscheidungen sie sich (nicht) beschäftigen und wie sie annehmen, dass auf diese Entscheidungen Einfluss genommen werden kann.

Mit dem metatheoretischen Fokus auf Entscheidungen gewinnt man also einen Bezugspunkt, der dreierlei möglich macht:

1. Zum einen lassen sich so unterschiedliche Theorieansätze und Beratungsschulen auf einer Metaebene vergleichen, da die jeweilig benutzten Begriffe sich auf die ihnen zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse bzw. die gewählten Unterschiede zurückführen lassen. Man kann herausarbeiten, welche entscheidungsrelevanten Phänomene in einer Theorie bedacht werden und welche vielleicht vernachlässigt oder übersehen werden. Dadurch lässt sich dann zum Beispiel feststellen, dass mit unterschiedlichen Worten Gleiches gesagt wird und mit gleichen Worten gänzlich Unterschiedliches gemeint ist. Scheingegensätze zwischen Theorien und Beratungsansätzen lösen sich auf, genauso werden Scheineinigkeiten sichtbar. Darüber hinaus lässt sich so aber auch ein Überblick gewinnen, welche Entscheidungsfoki und –prozesse mit den Rahmensetzungen der jeweiligen Ansätze beobachtet werden können.



## Metatheorie der Veränderung

2. Darauf aufbauend lassen sich Überlegungen anstellen, wie es sich für Beratung auswirkt, wenn nur bestimmte Entscheidungsprozesse beachtet, für relevant erachtet bzw. andere ausgeschlossen werden.
3. Schlussendlich lassen sich unterschiedliche Arten von Systemen bzw. ihre Veränderungsprinzipien miteinander in Bezug setzen. Psychische Systeme, interaktionale Systeme, Konfliktsysteme und soziale Systeme könnten sich so in ihren wechselseitigen Bezugnahmen, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren untersuchen lassen. Man vergleicht dann nicht vermeintlich vorliegende „Dinge“, sondern (Entscheidungs-)Prozesse miteinander. Man kann versuchen aufzuklären, wie die Entscheidungen des einen Systems Entscheidungsbedarfe bei angekoppelten Systemen auslösen u.v.a.m..

Daher braucht es ein Verständnis darüber, welche Arten von Leitunterscheidungen unterschiedliche Systemtypen bearbeiten, wie diese Unterscheidungen zustande kommen, aufrechterhalten und revidiert werden. Schon die Formulierung dieses Satzes führt den Hinweis mit sich, dass die Frage „Wie verändern sich Systeme?“ sehr schnell von der Frage „Wie schaffen es Systeme sich stabil zu halten?“ abgelöst wird. Veränderung im engen Sinn des Begriffs ist nur ein Sonderfall der ununterbrochenen Aktivität des Selbsterhalts: Die Entscheidung, ob man das Alte oder etwas Neues macht, fällt schon aus Kapazitätsgründen meist zugunsten des Alten aus. Wer überlegt schon jeden Tag neu, wo er wohnt, was er anzieht, was seine Geschmacksvorlieben sind, was und wo er arbeitet und wen er heute lieben möchte? Wenn sich Systeme daher verändern wollen – und dies ist meist der Ausgangspunkt für Beratungen – dann rückt die Frage, wie sie es schaffen, dies nicht zu tun bzw. wie sie dafür sorgen den unerwünschten Zustand herzustellen in den Mittelpunkt der Überlegungen. An dieser Stelle deutet sich an: Wer als Berater denkt, sein Job sei es Veränderung zu bewirken, ist zumindest einseitig, vermutlich jedoch eher ungünstig konzeptionell unterwegs.

## II. Was sind Entscheidungen?

Das Wort Entscheidung hat alltagsprachlich zwei recht irreführende Implikationen. Entscheidungen ordnen wir Personen zu („Wer hat das entschieden?“) und man sieht in Entscheidungen oft einen ausschließlich bewussten Vorgang. Im Kontext dieser Theorie verstehen wir Entscheidungen weder als einen nur in psychischer Form ablaufenden Prozess – denn auch Gruppen und Organisationen bearbeiten Möglichkeiten – noch gehen wir davon aus, dass Menschen sich ihrer Entscheidungen (ganz) bewusst sind oder sein können.

Der Begriff „Entscheidung“ eignet sich deshalb so gut als Ausgangspunkt für ein die Systemarten übergreifendes Verständnis von Veränderung, weil alle Systeme ständig entscheiden. Wer Systeme im Hinblick auf Veränderung berät, sollte daher etwas von Entscheidungen verstehen. Entscheidungen setzen Alternativen voraus. Verändern kann sich ein System dann, wenn es Alternativen wählt, die ihm bislang nicht zur Wahl standen oder aus schon bekannten Alternativen anders wählt als bisher. Entscheiden entscheidet also immer auch über Verändern oder Nicht-Verändern.



## Metatheorie der Veränderung

Zunächst gilt es sich eine grundlegende Merkwürdigkeit vor Augen zu führen. Eine Entscheidung wird nötig und möglich, wenn es eine Alternative gibt, z.B. Bier oder Wein. Allerdings „gibt“ es solche Alternativen in der Welt nicht einfach, sondern sie müssen aus den unendlichen Möglichkeiten der Welt erzeugt werden. Erst wenn eine Unterscheidung getroffen wurde, kann entschieden werden, welche Seite der Alternative gewählt werden soll. Es muss also eine Wahl erfolgen, welche Alternativen zur Wahl stehen, damit anschließend eine Alternative gewählt werden kann: Nur wenn jemand Bier und Wein auf den Tisch stellt, kann man anschließend wählen, was man trinken möchte (und merkt dabei gar nicht, dass Sekt nicht zur Wahl stand). Wenn diese Wahl nun „erledigt“ ist, muss oder kann man anschließend wählen, wie viel man trinken möchte. Merkwürdig ist dieser Sachverhalt deshalb, weil er eine Paradoxie beinhaltet: Jede Wahl einer Alternative verschließt und eröffnet zeitgleich: Sie vernichtet Möglichkeiten und sie generiert welche, die vorher nicht zur Wahl standen.

Warum dieser vielleicht kompliziert anmutende Gedankengang? Alle Arten von Systemen lassen sich unter anderem dadurch beschreiben, dass sie sich mit bestimmten Alternativen zum Wählen versorgen und andere unberücksichtigt lassen. Siemens etwa abonniert vermutlich nicht die südfranzösische Molkereizeitung, weil man hier keine Informationen vermutet, die zu Alternativen einer Wahl werden könnten. Jemand für den enge Beziehungen als Kind immer mit Bedrohungen einhergingen, mag etwa als Erwachsener allein leben und sich mit der Frage, wen er als Partnerin haben möchte, überhaupt nicht mehr innerlich beschäftigen. Es steht für ihn gar nicht zur Debatte. Daher lassen sich alle Systeme sowohl daraufhin untersuchen (und beraten), welche Alternativen sie für die Gestaltung der Zukunft auswählen, welche der Alternativen sie wählen und welche darüber hinaus möglichen Alternativen sie aus der Umwelt als „gesetzt“ übernehmen.

Entscheiden bearbeitet die Zukunft und damit im Prinzip immer auch die zukünftigen Chancen des (Über-)Lebens. Ob durch die Entscheidungen Glück oder Unglück des Einzelnen wahrscheinlicher werden, ob Wohlbefinden oder Leid zunehmen, ob jemand seinen Job besser oder schlechter macht, ob Erhalt oder Zerfall der Gruppe folgt, ob die Gruppe ihre Aufgabe löst oder daran scheitert, ob die Organisation im Wettbewerb erfolgreich ist oder Konkurs geht – all dies hängt von den Entscheidungen ab, die sich ein System zur Disposition auswählt und wie sie daraufhin getroffen werden.

Eine Entscheidung muss getroffen werden, wenn es zwei Alternativen gibt, die nicht gleichzeitig verwirklicht werden können und die einander ebenbürtig sind. Ebenbürtig sind Alternativen dann, wenn der Verlust der einen Alternative Nachteile (oder entgangene Vorteile) mit sich bringt, die man als gravierend empfindet. Wer die „Wahl“ zwischen einem Glas Sekt und einem Glas Rindergülle hat, braucht nichts zu entscheiden. Wer die Wahl hat zwischen Scheiterhaufen und Verrat der eigenen Überzeugung oder zwischen zwei gleichwertigen Jobangeboten, muss entscheiden! Eine Entscheidung ist also grundsätzlich eine nicht kalkulationsfähige (= Vor- versus Nachteile) Wahl, andernfalls wäre sie eine Rechnung. Mit der Wahl für das eine und gegen das andere, bringen Entscheidungen immer gleichzeitig beides mit sich: Vor- und Nachteile, Gewinn und Verlust. So gesehen gibt es keine richtigen Entscheidungen, sondern nur welche, die sich in der Zukunft als passend oder unpassend erweisen. Oder anders gesagt: Ein System entscheidet immer dann, wenn es seine Wahl in seiner Zukunft auch bereuen könnte. Entscheidungen gestalten die Zukunft des Systems, ohne dass die Entscheidung wissen kann, wie diese Zukunft tatsäch-



lich aussehen wird. Jede in der Gegenwart erwartete Zukunft gestaltet also über auf diesen Erwartungen gegründeten Entscheidungen die Zukunft mit!

### III. Die Konsequenzen für Beratungstheorien

Diese Aussage - jede Entscheidung birgt Gewinn und Verlust - hat für die Beratung von allen Systemen eine zentrale Bedeutung und ist für die in diesem Portal dargestellte Theorie kennzeichnend. Wenn Entscheidungen auf Unterscheidungen beruhen, bei denen auf beiden Seiten für das wählende System Wichtiges steht, dann muss eine Veränderungstheorie folgendes leisten:

1. Es braucht eine **Herleitung und Beschreibung derjenigen Leitprozesse**, die ein System „definieren“ und die es bearbeiten muss, weil sie *unumgänglich* sind. Das wären, um ein paar Beispiele zu nennen,
  - ▶ für ein körperliches System, ob es auf Reserve isst oder agil und beweglich bleibt, ängstlich wacht oder erholsam schläft,
  - ▶ für ein psychisches System, welche Impulse es hemmt oder fördert bzw. was es von sich zeigt oder verbirgt,
  - ▶ für ein Gruppensystem, ob es die Aufgabe oder die Gruppenmitglieder priorisiert oder ob jemand aus der Gruppe ausgeschlossen wird oder man wartet bis er sie verlässt,
  - ▶ für ein Konfliktsystem, ob es mit Vertrauen oder mit Misstrauen operiert und
  - ▶ für ein organisationales System, ob es auf Qualität oder Geschwindigkeit setzt und wo es mit Risiken operiert oder es bei Gefahren belässt.

Diejenigen Unterscheidungen, die aus unserer Sicht für die jeweiligen Systemarten im Hinblick auf ihren Fortbestand von höchster Wichtigkeit sind, nennen wir „**Leitunterscheidungen**“ und die Bearbeitung dieser Unterscheidungen „**Leitprozesse**“.

2. Es braucht eine **Beschreibung der Kompetenzen** eines Systems, die es benötigt, um
  - ▶ sich funktionale Alternativen innerhalb die jeweiligen Leitunterscheidungen zu wählen,
  - ▶ entscheiden zu können,
  - ▶ die Vorteile seiner Entscheidung zu nutzen und die Nachteile jeder Entscheidung tolerieren zu können,
  - ▶ die Folgen seiner Entscheidungen wahrzunehmen,
  - ▶ etwaige Schwierigkeiten beim Entscheidungsprozess bearbeiten zu können und
  - ▶ nötigenfalls neue Entscheidungskompetenzen erwerben zu können.

3. Es braucht eine **Beschreibung der Aktivitäten** auf Seiten der Beratung, die es wahrscheinlich machen, dass das System, das beraten wird, zu neuen Wahlmöglichkeiten oder anderen Entscheidungen kommt. Das beinhaltet eine Beschreibung der Art und Weise wie sich das beratende System und das zu beratende System auf einander beziehen. Und es braucht ein Verständnis davon, dass alles, was man tut, seine Wirkung durch die Relation zur Problemstellung, zum sozialen Kontext und zum Zeitpunkt der Intervention bekommt. Nichts ist in sich bedeutsam, sondern jegliche Bedeutung ist relational. Dies ist einer der Gründe, warum die graphische Theoriedarstellung so gestaltet ist, dass jeder Begriff in einem Kontext (die



beiden Ringe um ihn herum) steht, der genauso wichtig ist, wie die Erläuterung des Begriffs selbst. Im praktischen Tun stellt sich für Beratung nämlich die Welt auch so dar: Es ist etwas benannt (z.B. ein Problem) und der Berater muss aus sich selbst heraus ein Bündel von Zusammenhängen bilden. Beratung ist immer Beratung eines Einzelfalls. Und für Einzelfälle gibt es grundsätzlich keine Regeln! Ein „Wenn-dies-tue-jenes“ ist für Beratung kein funktionales Konzept. Es entspräche letztlich einem Vorgehen wie in Kinderbüchern beim „Malen nach Zahlen“. Kompetente Berater antworten auf die Situation autonom, nicht heteronom. Deshalb braucht es eine innere Orientierung, was nun relevant sein könnte und welche theoretischen und praktischen Möglichkeiten die Lage des Kunden erfordern.

#### **IV. Der Nutzen für Beratungstheorie**

Mit dem Fokus auf den Entscheidungsbegriff gewinnt man einen Blickwinkel, der die Betrachtung von Personen, Gruppen, Konflikten und Organisationen unter der gleichen Perspektive ermöglicht. Dadurch können Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Trennendes und Verbindendes, Zusammenhänge und Gegensätze im Hinblick auf Stabilität und Veränderung herausgearbeitet werden. Zudem lassen sich Prinzipien wirksamer Beratung unabhängig vom Beratungsfeld benennen. Dies ist deshalb so wichtig, weil viele Berater(teams) in unterschiedlichen Rollen (Coach, Teamentwickler, Organisationsberater etc.) unterwegs sind. Wenn es dann keine konkordanten Prinzipien hinter den Interventionen gibt, entsteht die Situation, dass beim Kunden dissonante, konträre und sich wechselseitig blockierende Impulse gesetzt werden.

Wichtig ist, dass diese Theorie es unmöglich macht, einseitig „Veränderung“ als richtig und gut anzusehen. Veränderung ist die Wahl zwischen Stabilität und Veränderung. Wenn ein System alles verändern möchte, zerstört es sich innerhalb kürzester Zeit.

Zudem schafft Beratung mit metatheoretischen Konzepten die Basis, um Dynamiken zwischen psychischen, interaktionalen, konflikthaften und organisationalen Vorgängen zu beschreiben. So gewinnt man Kriterien, um im Beratungskontext zu entscheiden, worauf man fokussiert, welche Rahmenbedingungen man sucht und setzt, um erfolgreich beraten zu können, unter welchen Bedingungen man auch aus Beratungsprozessen aussteigt und unter welchen Umständen man Kollegen mit spezielleren Kenntnissen hinzuziehen möchte.

#### **V. Die beraterische Praxis auf der Grundlage metatheoretischer Überlegungen**

Im konkreten Tun braucht kein Berater das warme Wasser neu zu erfinden. Nötiges Interventionsrepertoire lässt sich für alle Dynamiken finden, allerdings zerstreut, zufällig und nicht immer anerkannt oder bekannt. Metatheoretisch sind auf der Handlungs- und Interventionsebene neben der Auswahl dessen, „was“ man tut bzw. tun kann, andere Aspekte genauso wichtig oder wichtiger: Insbesondere zählen dazu die Fragen „Wie macht man es?“, „Wann macht man es oder lässt es los?“, „Wer (in Teams oder Organisationen) macht es?“, „Mit welcher Absicht wird es gemacht?“, „In welchem Kontext wird es getan?“ und „Wie





## Metatheorie der Veränderung

wird die Wirkung ausgewertet?“. D.h. die Beratungskompetenz liegt in der Art und Weise der Anwendung, in der Gestaltung des Prozesses, in der Art der Beziehung, der Kommunikation sowie im Umgang mit Planung, Steuerung und Kontrolle des Prozesses. Genau diese Kompetenz lässt sich nicht aus Büchern („Die 100 besten Interventionen beim Beraten!“) lernen, sondern diese hängt an Erfahrungswissen, das durch ein theoretisches Fundament abgesichert ist.

Damit Veränderung möglich und wahrscheinlich wird oder diese nicht vergeblich versucht wird, sind auf der Seite der Beratung folgende Faktoren relevant:

### 1. Sicherheit in der Unsicherheit

Kein Veränderungsprozess, der wirklich etwas Neues beinhaltet und nachhaltige Effekte hat, folgt einem „Straight way to paradise!“. Egal ob Menschen, Teams oder Organisationen - ohne Labilisierung, vorübergehende Minderfunktion und Ungewissheit kann sich nicht Neues entwickeln. Darum brauchen Berater aus metatheoretischer Sicht eine hohe Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit bei sich selbst. Und sie brauchen die Kompetenz, das Sicherheitsbedürfnis von Kunden angemessen aufzugreifen, ohne sich mit falschen Versprechungen, dysfunktionalen Kontrollkonzepten (ausgefällte Roadmaps, Workshoppläne, Coaching- oder Therapiepläne) oder unangemessener Verantwortungsübernahme behelfen zu wollen. Prozesssicherheit und vertrauensvoller Kontakt auf der Beziehungsebene sind stattdessen die Mittel der Wahl.

### 2. Bereitschaft zur Intensität

Wechsel in neue Prozessmuster brauchen Intensität auf der Ebene von Emotion, von Aufmerksamkeitsfokussierung, von Begegnung und Bezogenheit, von Kreativität und Spontaneität, von Risikobereitschaft und Robustheit, von Enttäuschungsbereitschaft und Durchhaltevermögen. Wenn Beratung nur kognitiv, abstrakt, konzeptuell und instruktiv interveniert, werden die energetische Besetzung des Neuen und die echte Verabschiedung des Alten nicht hinreichend möglich sein.

### 3. Unabhängigkeit

Eine der hauptsächlichen Gefahren, denen Berater ausgesetzt sind, ist, nicht an dem zu arbeiten, was das Kundensystem braucht, um sich zu verändern, sondern an dem, was das Kundensystem möchte, um wieder zurück in eine dysfunktionale (alte) Form der Stabilität zu finden. Kunden können gar nicht anders, als Berater vor dem Hintergrund der Muster ihrer Leitprozesse zu beauftragen. Deshalb sind in Zielsetzung, Formgebung und Ressourcengestaltung des Kundenauftrags meist auch die Muster eingewoben, die dem Kundensystem Probleme machen oder seine Leistungs- und Innovationsfähigkeit beeinträchtigen. So ist es eher regelmässig als selten nötig, schon zu Beginn der Beratungsbeziehung das Kundensystem zu konfrontieren. Dafür brauchen Berater eine hohe organisationale Unabhängigkeit von der weiteren Beauftragung genauso wie eine persönliche Unabhängigkeit im Hinblick auf Irritationen oder Kritik auf Kundenseite.

### 4. Unbefangenheit



## Metatheorie der Veränderung

Neues kann entstehen, wenn ungewohnte Reize (Sichtweisen, Handlungen, Kommunikationsformen, Begegnungsformen, andere Informationen, unvertraute Aufgaben, ungewöhnliche Menschen) vom Kundensystem verarbeitet werden müssen. Dies ist eine der Kernaufgaben von Beratung: Reize setzen, die das Kundensystem nicht kennt oder üblicherweise ablehnt oder ausblendet. Aus diesem Grund kommt der Unbefangenheit auf Beraterseite, dem Kundensystem Fremdes, Befremdliches, Herausforderndes oder Verrücktes „zuzumuten“ hohe Bedeutung zu. Es nützt nichts, wenn sich der Berater schlaue Analysen oder Ideen ausdenkt und dann aus Angst oder Anpassung dem Kundensystem diese nicht oder nur unklar und ungeschickt zur Verfügung stellen kann.

### 5. Auftragsklärung und Komplexität

Der erste Schritt jeder Beratung heißt aus metatheoretischer Sicht: Vom Kundenanliegen zum hilfreichen Auftrag! Wer richtig am falschen Thema arbeitet, hilft dem Kunden nicht, er schadet ihm. Die Erarbeitung des Auftrags ist nicht zuletzt die Herleitung der wirklich relevanten Unterscheidung bzw. des wirklich relevanten Prozessmusters und dies ist wiederum ein Entscheidungsvorgang, den Berater und Klient gemeinsam durchlaufen. Die Analyse und das Herausarbeiten dessen, wofür Beratung überhaupt gebraucht wird, ist ebenso herausfordernd, wie an dem identifizierten Thema zu arbeiten. Die Reduktion von Komplexität, die in der Fokusbildung zu Beginn eines Coaching, einer Psychotherapie, einer Teamentwicklung, einer Führungskräfte-schulung oder einer Organisationsentwicklung liegt, ist entscheidend für das, was folgt. Ob diese Fokusbildung funktional gelingt, hängt nicht zuletzt am Möglichkeitsraum, den der Berater zu Verfügung hat. Je weniger ein Berater sieht, was eine konkrete Situation beim Kunden „eigentlich“ alles bedeuten könnte, desto wahrscheinlicher ist es, dass Beratung blind an Kundenzielen ansetzt und dadurch zu kurz greift oder gar problemstabilisierend die Lage verschlimmert. Diese Fähigkeit des Beraters zu sehen, was der Kunde durch das, was er sieht, nicht sehen kann, ist essentiell, will er einen Mehrwert leisten. Eine Beratungstheorie lebt also davon, wie viel Komplexität sie dem Berater zur Verfügung stellen kann, die über das, was der Kunde leistet, hinausgeht. Beratung, die Vorgehensweisen verkauft, ohne die Situation des Kunden zu analysieren, ist unprofessionell und gefährlich.

### 6. Veränderungsnachteile

Es sind zwei Kernpunkte des metatheoretischen Verständnisses von Veränderung die kennzeichnend für eine solchermaßen orientierte Beratung sind:

Zum einen ist es das Prozesswissen, dass jede Veränderungsabsicht im Klientensystem zwei Pole hervorruft: Den Pol, der etwas Neues anstrebt, und jener, welcher für den gegenwärtigen Zustand verantwortlich ist, damit identifiziert ist und keine Veränderung will. Mit diesem zwangsläufig entstehenden systemimmanenten Konflikt ist bei jeder Beratung zu rechnen und zu arbeiten.

Zum anderen kostet jede Form der Zielsetzung, jede Fokussierung auf ein erstrebenswertes Gut immer auch einen Preis. Die Beschäftigung mit der Schattenseite, den Kosten, den Nachteilen der Veränderung gehört für ein Gelingen derselben unbedingt dazu, sonst droht der Prozess zu ein-





## Metatheorie der Veränderung

deutig (und damit unglaubwürdig, weil nichts ist vollkommen richtig), zu wahr (und damit mit zu wenig kritischer Beobachtung ausgesetzt) oder zu gut (und damit anders Denkende abwertend) besetzt zu sein. Das erzeugt ungünstigen Widerspruch, dysfunktionalen Widerstand oder ständige Wiederholungen von schon da Gewesenem.

### 7. Die Bedeutung des Ausgeschlossenen

Systeme stabilisieren sich dadurch, dass sie auf etwas achten und anderes ignorieren. Für Berater bedeutet dies, nicht nur auf das zu achten, worauf der Kunde achtet (also z.B. das, was ein Coachee erzählt oder das, was in der Kommunikation einer Organisation vorkommt). Sondern man achtet vielleicht sogar noch mehr auf das, was der Kunde nicht sagt, nicht beachtet, nicht in Erwägung zieht, nicht wahrnimmt, nicht berechnet, nicht ernst nimmt, nicht erforscht, nicht glaubt, nicht behandelt, nicht versteht, nicht antizipiert, nicht anstrebt, nicht will, nicht aufgreift, nicht organisiert, nicht bearbeitet, nicht ...! Die Rückkehr des Ausgeschlossenen ins Eingeschlossene ist die Voraussetzung für die Entscheidung, ob es weiter ausgeschlossen bleibt oder durch eine neue Unterscheidung ersetzt wird. Beratung heißt also auch immer, die Menge und die Art der dem System zur Verfügung stehenden Alternativen zu erhöhen. Deshalb ist es so unsinnig, wenn Berater das tun, was der Kunde will, da er damit im Alternativenraum des Kunden stecken zu bleiben droht bzw. gleich zu Beginn in diesen hineingezogen wird. Die Kunst mehr und anderes zu sehen als das Klientensystem und es diesem so zur Verfügung zu stellen, dass es sich mit dem Ausgeschlossenen angemessen beschäftigt, ist Teil der Beratungskompetenz.

### 8. Zusammenspiel von Sach-, Sozial- und Zeitdimension

Beratungsfehler und Führungsfehler entstehen oft dadurch, dass man das Richtige zum falschen Zeitpunkt oder mit den falschen Personen macht, mit den richtigen Personen das Falsche zum falschen Zeitpunkt oder aber den richtigen Zeitpunkt erwischt und die richtige Idee hat, aber die Personen nicht passen. Jeder weiß das. Metatheoretisch ist es unabdingbar, immer alle drei Dimensionen des Erlebens und Handelns - Sach-, Sozial- und Zeitdimension - zu beachten und zu reflektieren. Dazu braucht es eine Theorie der Struktur der Zeit, in der die sozialen und sachlichen Paradoxien eingearbeitet sind. Man muss dann unterscheiden zwischen einer zukünftigen Gegenwart und einer gegenwärtigen Zukunft, einer vergangenen Gegenwart und einer gegenwärtigen Vergangenheit. Andere noch merkwürdigere zeitphilosophische Konstrukte kommen hinzu. Dennoch ist der Abstraktionsgrad der Theorie notwendig, um gezielt und reflektiert Beraterisch handeln zu können.

### 9. Veränderungsprozess und Komplexität

Veränderung „besteht“ sowohl aus Stabilität wie aus Veränderung. Wenn sich alles verändern würde, könnte man die Veränderung gar nicht mehr beobachten bzw. das System hätte sich aufgelöst. Würde alles stabil sein, wäre das System tot. Je mehr Dynamik und Binnenstrukturen ein System kennzeichnen, desto komplexer wird seine Selbstregulation und desto anspruchsvoller wird es, dieses so zu beobachten, dass die Struktur seiner Leitprozesse noch sinnvoll reduziert werden kann.



## Metatheorie der Veränderung

Nur wenn man Komplexität reduzieren kann, lässt sich etwas beobachten. Für Beratung bedeutet dies vornehmlich zweierlei: Man darf bei keiner Beratung nur auf Veränderung setzen, sondern hat die Stabilitätsfragen ebenso im Blick zu behalten. Und man muss damit rechnen, dass das, was für einen „Bereich“ im System sinnvoll ist, für andere Bereiche problematisch ist. Genauso können Lösungen aus unterschiedlichen „Bereichen“ dann, wenn man sie zusammenführt, ein großes Problem erzeugen. Man muss als Berater durchaus wissen, was der Fokus ist und was eine Bearbeitung eines veränderungswirksamen Faktors für die aktuelle Problemstellung bedeuten kann. Zu welchen Ausprägungen es dann in der Wechselwirkung mit anderen Bereichen im System kommt, kann der Berater jedoch nicht immer vorhersehen. So bleibt Beratung auch für den Berater immer eine Gefahr, da man nie das gesamte System beraten kann und die Veränderung eines Musters an anderer Stelle zu unerwünschten Effekten führen kann. Deshalb lassen sich Veränderungen nie planen, sie geschehen eher. Das wird nicht gern gehört, aber wer Nicht-Kontrollierbares planerisch bearbeitet, verschenkt die Fähigkeit situationsgerecht zu reagieren.

Diese neun Punkte benennen theoretische wie pragmatische Aufgabenstellungen, die umfänglich auszuarbeiten sind. In unserem Metatheorie-Portal werden Sie sukzessive Inhalte zu den in dieser Einführung benannten Themen finden (Organisations-, Konflikt-, System- und Metadynamik) bzw. finden sie diese schon (Psycho- und Teamdynamik). Es gibt zu all diesen Themen mehr Fragen als Antworten. Und keine Antwort kann nicht von einer anderen ergänzt oder verbessert werden. Gerade deshalb aber ist das Stellen der angemessenen Fragen bzw. das Herausarbeiten der Fragestellungen besonders wichtig.

Dieser Text sollte ein Konzept umreißen, mit dessen Hilfe man wertvoller Erkenntnisse relevanter wissenschaftlicher Disziplinen und Denkschulen integrativ nutzen und erfolgreich Veränderungsprozesse beraterisch unterstützen kann..

Ein umfassendes Literaturverzeichnis finden Sie ab Ende Januar 2016 unter diesem Link.