



Klaus Eidenschink

Zehn praktische Prinzipien für das „Umsetzen“ der Metatheorie der Veränderung in „Praxis“

oder -

Ohne die Freiheit, zu wählen,
nutzen alle Möglichkeiten der Welt nichts

„L'homme est condamné à être libre.“
(J-P. Sartre)

Um mit einer Paradoxie zu beginnen: Die Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis ist theoretisch sehr fragwürdig und ungünstig (dazu am Ende mehr). Praktisch ist sie aber sehr verbreitet und damit schwer aus der Welt zu schaffen. Daher seien hier - trotz dieser problematischen begrifflichen Unterscheidung - dennoch einige Hinweise formuliert, was zu beachten ist, wenn man abstrakte Theorie in Beraterisches Tun übersetzt. Denn am Ende muss Beratung bei Kunden anschlussfähige Konzepte anbieten - und gleichzeitig müssen diese Konzepte anschließend immer noch metatheoretisch begründbar sein. Das ist nicht so einfach, da in dieser Theorie ein Paradigmenwechsel steckt, der nicht leicht durchzuhalten und manchmal auch zu vermitteln ist. So entsteht die Gefahr, dass man alle möglichen Konzepte und Tools kombiniert, ohne dass man merkt, wie man den eigenen Prinzipien damit untreu wird.

Was also sind einige der wichtigeren Prinzipien einer metatheoretischen „Praxis“?¹

- Prinzip 1: Es gibt *keine Rezepte* für die Veränderung von Systemen
- Prinzip 2: *Wie* man etwas anwendet, ist entscheidender als das, *was* man tut.
- Prinzip 3: Man macht keine Versprechungen darüber, wo der Kunde durch Beratung hinkommt.
- Prinzip 4: Es geht bei metatheoretischer Beratung immer um die zentrale Frage: Schränkt ein System seine Freiheit zu wählen ein?
- Prinzip 5: Für den Fall, dass das Klientensystem seine Freiheit einschränkt (und nur dann braucht es Beratung), braucht es ein Verständnis davon, wo (=Leitprozesse), wie (=Entscheidungsmuster), wieso (=Funktion) und mit welchen Folgen (=Symptome) es das tut.

¹ Die Nummerierung impliziert keine Wichtigkeit oder Reihenfolge und keine Vollständigkeit!



Metatheorie der Veränderung

- Prinzip 6: Eine Veränderung der Irritationsfähigkeit geht bei psychischen und sozialen Systemen einher mit der Fähigkeit, Phänomene zu benennen.
- Prinzip 7: Jede Intervention braucht (mindestens) einen Bezug zu (mindestens) einem Leitprozess.
- Prinzip 8: Auf theoretischer Ebene macht Erkennen blind. Auf praktischer Ebene erzeugt Handeln Schäden.
- Prinzip 9: Erfolg ist nicht stabilisierbar und meßbar.
- Prinzip 10: Prozessmusterwechsel haben immer die alte Stabilität gegen sich. Veränderung ist also immer ambivalent.

Prinzip 1:

Es gibt keine Rezepte für die Veränderung von Systemen.

Was das eine Mal richtig ist, ist das andere Mal falsch. Die Welt ist nicht wiederholbar und nicht geordnet. Sie ist wie ein Rhizom². Dieses hat keine verlässliche Ordnung und gleicht nie einem anderen, hat kein Zentrum und keine Peripherie. Unsere Beratungstheorie ist rhizomatisch, weil es die Praxis der Kunden auch ist. Darum: Jede Form der Standardisierung ermöglicht leichtere Anschlussfähigkeit (=Verkaufen) und erschwert gleichzeitig ein angemessenes Handeln beim Kunden. Das müssen Kunden wissen. Sonst suchen sie kontinuierlich beim Berater eine Dienstleistung, die man - metatheoretisch - nicht erbringen darf (wenn man dem Kunden nicht gegen Honorar schaden möchte). Das metatheoretische Prinzip an dieser Stelle ist, dass es keine Eindeutigkeit in der Welt gibt. Rezepte, Manuale oder Changepläne gehen davon aus, dass die Verhältnisse zu sich selbst, das Gestalten von Beziehungen, der Prozess des Organisierens einer Maschine gleichen, die vollständig erkennbar ist und die durch Wiederholbarkeit ihrer Prozesse imponiert. Rezepte sind nur etwas für triviale Systeme. Auch das muss man Kunden sagen, weil die Attraktivität von Beratern, die Rezepte bieten, hoch ist, solange die Kunden deren Schadenspotential nicht kennen oder erlebt haben.

Prinzip 2:

Wie man etwas anwendet, ist entscheidender als das, was man tut.

Die Beschreibung dessen, *wie* man arbeitet, ist für die Darstellung der eigenen Kompetenz entscheidend. Kunden wollen meist wissen, *was* man macht. Wenn es im Hinblick auf Veränderungswirksamkeit jedoch sehr viel mehr darauf ankommt, *wie* man etwas tut und *wie* man das auswertet, was man beim Kunden beobachtet, dann muss genau diese Kompetenz vermittelt

² Ein Rhizom ist ein Wurzelgeflecht. Ingwer ist ein bekanntes Beispiel. Siehe: [https://de.wikipedia.org/wiki/Rhizom_\(Philosophie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Rhizom_(Philosophie))



Metatheorie der Veränderung

werden. Diese authentisch, vielfältig, klug und glaubwürdig formulieren zu können, ist für den Aufbau einer Beratungsbeziehung, die metatheoretischen Prinzipien treu bleibt, unabdingbar. Dabei muss der Fokus auf dem sein, was der Kunde von dem „Wie“ hat! Im Hinblick auf das Was, ist es wichtiger zu wissen, was man *nicht* tut und begründen zu können, wieso nicht. Also auch hier: Es ist wichtig sagen zu können, welchen Schaden der Kunde vermeidet, wenn man nicht tut, was er möchte! Einige der Kriterien für ein metatheoretisch funktionales „Wie“ sind kurz gefasst:

- Hohe Bereitschaft, eigene Unsicherheit zuzulassen und zu nutzen
- Hohe Bereitschaft, nicht aus Anpassung heraus zu kommunizieren und zu handeln
- Hohe Bereitschaft zum Dialog
- Verzicht auf bewertende Klassifikationen und Zuschreibungen
- Hohe Fähigkeit, Phänomene zu beschreiben, zu benennen, zu erklären (auch dann, wenn es dem Kunden unangenehm ist)
- Hohe Bereitschaft, dem Kunden Liebevolltes und Zartes zur Verfügung zu stellen.
- Hohe Bereitschaft, lieber nichts zu tun, als sich durch Handlungen („Jetzt mach ich mal das!“) in Scheinsicherheiten zu flüchten.

Prinzip 3:

Man macht keine Versprechungen darüber, wo der Kunde durch Beratung hinkommt!

Man kann nur verantworten, was man beeinflussen kann. Niemand kann den Kunden ändern, ihn lernen oder ihn erfolgreich machen. Man kann niemandem aus der Stadt einen Haarschnitt mitbringen. Beratung hilft, die *Möglichkeiten* von Kunden zu *erweitern*, aber man kann nicht für ihn handeln. Viele Versprechungen auf Webseiten widersprechen diesem Prinzip und damit unserer Theorie. Zudem kann man zu Beginn einer Beratung überhaupt nicht wissen, was für den Kunden gut sein könnte: Ungünstiger Konsens oder fruchtbarer Konflikt? Unglückliches Bleiben oder ängstliches Gehen? Riskante, vorschnelle Innovation oder konservatives Dümpeln bis zur passenden Gelegenheit? Aus Schaden klug werden oder durch Erfolg verdummen? Oder alle Alternativen genau andersherum? Metatheoretisch arbeitende Berater bleiben skeptisch im Hinblick auf die eigenen Annahmen, was dem Kunden hilft, wie im Hinblick auf die Annahmen des Kunden selbst. Die Zukunft entscheidet, was hilfreich sein wird.

Das mindert nicht gerade die Herausforderung, das Beratungsangebot anschlussfähig zu gestalten. Man hat keinen direkten Einfluss auf die Kriterien, nach denen Kunden Beratung auswählen und Berater beauftragen. Die Kunst ist, die Anliegen hinter den Kundenkriterien zu erkennen. Dann kann man auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, ohne ihre problematischen und ungünstigen Bedürfnisbefriedigungsmittel zu bedienen.



Prinzip 4:

Es geht bei metatheoretischer Beratung immer um die zentrale Frage: Schränkt ein System seine Freiheit zu wählen ein?

Systeme werden metatheoretisch als sich selbst stabilisierende und strukturbildende Prozesse verstanden. Dies machen sie, indem sie wählen, also Komplexität reduzieren. Jedes System ist geprägt von grundlegenden Begrenzungen seiner Wahlmöglichkeiten (Menschen sehen kein Infrarot, Teams haben keine Verdauung und Organisationen können nicht fantasieren). Innerhalb seiner Wahlmöglichkeiten - wir nennen dies Leitprozesse - kann ein System seine Möglichkeiten so oder anders nutzen. Es kann entscheiden oder es lassen, aber es kann nicht nicht entscheiden. Es steht unter Entscheidungszwang und kann diesen Gestaltungsraum auf seine Art nutzen. Zwei häufige Formen einer meist dysfunktionalen - und damit veränderungsrelevanten - Nutzung bestehen darin,

- entweder bestimmte Entscheidungen erst gar nicht in den Blick zu nehmen, also quasi als entschieden anzusehen und damit als Merkmal der Umwelt zu definieren („So sind die Menschen!“). Es wird keine eigene Entscheidung erkannt.
- Oder man entscheidet sich für zeitstabile Muster (z.B. Bezugsrahmen, Teamkultur, Entscheidungsprämissen). Das System entlastet sich so von Neuentscheidungen, indem es getroffene Entscheidungen einfach implizit wiederholt („Keiner mag mich!“; „Meier ist ein Idiot“; „Bei uns wird dem Chef nicht widersprochen!“). Diese Entscheidung wird dann als „alternativlos“, also als angemessen und richtig angesehen. Das kann funktional und dysfunktional sein.

Auf diese beiden Varianten muss jede Situation hin untersucht werden. Dazu kann man unendlich viele Vorgehensweisen und Tools entwickeln. Aber entscheidend ist, dass man bei jedem Vorgehen den Bezug zu obiger Grundfrage herstellen kann.

Prinzip 5:

Für den Fall, dass das Klientensystem seine Freiheit einschränkt (und nur dann braucht es Beratung), braucht es ein Verständnis davon, wo (=Leitprozesse), wie (=Entscheidungsmuster), wieso (=Funktion) und mit welchen Folgen (=Symptome) es das tut.

Die Einschränkungen von Wahlmöglichkeiten werden von Kunden dann als relevant angesehen, wenn er die Dysfunktionalität (=Leidensdruck) erkennt (weil diese Einschränkungen im Bezugsrahmen des Kunden ja zunächst immer für etwas gut sind). Dazu helfen die oben benannten Foki (siehe Metatheorie-Tool). So kann ein System erkennen, welche Alternativen vielleicht im Hinblick auf negative Effekte seiner Handlungen gar nicht im Spiel sind bzw. welche im Hinblick auf ausbleibende erwünschte Effekte seiner Handlungen hilfreich sein könnten. Jedes



Metatheorie der Veränderung

metatheoretisch informierte beraterische Vorgehen hat also seine Funktion darin, dass es die Beobachtungsleistung des Klientensystems im Hinblick auf seinen Leidensdruck oder die Funktion seiner Ziele erhöht. Das heißt es verändert sich die Irritationsfähigkeit des Klientensystems: Es reagiert auf etwas, worauf es bislang nicht reagiert hat (oder umgekehrt), es gewinnt Informationen woraus es bislang keine generiert hat (oder umgekehrt), es sieht Handlungsanlässe, -notwendigkeiten und -möglichkeiten, wo es bislang keine sah (oder umgekehrt).

Prinzip 6:

Eine Veränderung der Irritationsfähigkeit geht bei psychischen und sozialen Systemen einher mit der Fähigkeit, Phänomene zu benennen.

Modelle, Metaphern, Konzepte, die dem Kunden helfen, neue und andere Begriffe zu gewinnen, mit deren Hilfe er die Mitteilungen aus der inneren und äußeren Umwelt zu Information machen kann, sind so gut wie immer nötig und hilfreich. Es erhöht den oben schon benannten Alternativenraum. Hier kommt es darauf an, dass die Konzepte beschreibend und nicht normativ sind. Jedes Konzept, welches Normen liefert, macht es den verworfenen Alternativen schwer, im Spiel zu bleiben oder wieder ins Spiel zu kommen, da es dann nicht mehr um *andere* Wahrnehmungen, sondern um *schlechte, böse, veraltete, kranke, skandalöse* oder andere Formen unerwünschter Abweichung geht. Es lohnt sich daher, eigene Modelle und Konzepte daraufhin zu prüfen, wie leicht sie es dem Kunden machen, sie wertend und moralisierend zu gebrauchen.

Prinzip 7:

Jede Intervention braucht (mindestens) einen Bezug zu (mindestens) einem Leitprozess.

Modelle und Konzepte, Interventionen und Tools müssen Reize zur Verfügung stellen, welche dem Klientensystem helfen seinen Umgang mit den Leitprozessen zu verändern. Es geht dabei nicht darum, dass der Kunde das „Richtige“ tut - weil das morgen schon unpassend sein kann (siehe Prinzip 1) -, sondern er seine Entscheidungen im Kontext der Leitprozesse so anpassen kann, dass er passende Antworten auf wechselnde Umweltbedingungen findet. Die metatheoretischen Leitprozesse geben eine Orientierung, wie man den Kunden und seine Interaktionen mit der Umwelt beobachten kann. Das heißt, dass zunächst eine Beobachtung im Hinblick auf einen Leitprozess stattfindet, welche anschließend in eine Intervention, in ein Vorgehen, in einen Verfahrensvorschlag mündet. Dieser Prozess muss nicht zwangsläufig reflektiert sein. Das kann einem auch anschließend auffallen. Interventionen, die ohne diesen Zusammenhang gemacht werden, sind theoretisch wie praktisch fahrlässig. Sich diese Zusammenhänge zu erschließen und zu erarbeiten, kann man nur, wenn man sowohl die Theorie wirklich kennt als auch die Praxis mit ihr reflektiert.



Prinzip 8:

Auf theoretischer Ebene macht Erkennen blind. Auf praktischer Ebene erzeugt Handeln Schäden.

Beraterisches Tun muss resistent sein gegenüber der Illusion, dass man handeln könnte, ohne Schaden anzurichten. In der gegenwärtigen Welt - bei den alten Griechen war alles Handeln noch tragisch - hängen viele dem Glauben an, richtige Entscheidungen und kompetentes Handeln würde man daran erkennen können, dass man dadurch Ziele erreicht, die man will, Erfolge erzielt, die einem gut tun, und Wirkungen hervorruft, die günstig sind. Aus der Metatheorie der Veränderung lässt sich jedoch ableiten, dass man neben dem erstrebten Ziel immer auch (Neben-)Ziele erreicht, die man bedauert, dass Erfolge nicht nur gut tun können und jede gute Wirkung schlechte Nebenwirkungen mitführt. Metatheoretisch gesehen hat Beratung auch immer unerwünschte, unbeabsichtigte und zu neuen Herausforderungen führende Effekte. Sie bringt nicht das Heil, sondern neue, andere Aufgaben. Oder etwas trivialer: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Unsere Beratungsarbeit behält daher immer die kollateralen Schäden im Blick, sie rechnet mit Nebenwirkungen, sie sieht das Schlechte im Guten und das Gute im Schlechten. Das macht gelassen. So eine Haltung entlastet insbesondere aber unsere Kunden. Beim Erarbeiten von Konzepten und Produkten gilt es demnach im Blick zu behalten, dass Beratung nie nur Gutes bewirkt, man das daher auch nicht versprechen sollte. Es gilt hingegen, achtsam und offen für das Nicht-Intendierte zu bleiben. Management ist immer auch Management der unerwünschten Nebenfolgen von Entscheidungen, Beratung ist immer auch Beratung dessen, was überraschenderweise im Beratungsprozess an neuen Problemen entsteht.

Prinzip 9:

Erfolg ist nicht stabilisierbar und meßbar.

Wenn - wie das in der Metatheorie der Veränderung der Fall ist - Theorie und Praxis strikt die Dimension „Zeit“ berücksichtigen und selbst prozessural konzipiert sind, kommt es konsequent auf die Angemessenheit des Wissens wie des Handelns der jeweiligen Systeme in Bezug auf die jeweiligen Umweltverhältnisse an. Systeme „verantworten“ von Moment zu Moment ihre Existenz. Sie sind Antwortgeber auf eine unbekannte, sich im Fluss befindliche Realität. Systeme lernen, ob ihre Antworten hilfreich sind, am Widerstand der Welt. Das hat für Beraterische Vorgehensweisen Auswirkungen. Es entsteht nämlich die Schwierigkeit, dass man nie weiß,

- ▶ welche Effekte auf günstige oder ungünstige Veränderungen hindeuten (Krisen, Wohlfühlen durch Betäubung oder Suchtmittel, Fieber, Übermotivation)



Metatheorie der Veränderung

- ▶ wann der richtige Messzeitpunkt für die Effekte ist (Erstverschlimmerungen, Strohfeuer, der Burn vor dem Burn-out). Evolutionstheoretisch könnte man sagen, man weiß nie, ob eine auftretende Mutation eine Missbildung (=Fehler) oder die erste einer neuen, überlebensfähigen Gattung (=Innovation) ist.

Beratung darf daher auch nie auf „Erfolge“ setzen, da diese nicht zeitstabil sind. Was morgen richtig ist, kann übermorgen falsch sein. Viele Kunden schaden sich, indem sie Erfolge nicht loslassen können, alte Erfolge unter neuen Bedingungen wiederholen wollen, vorschnell glauben sie wären „geheilt“, oder Veränderungen messen wollen, die durch Nicht-Messbarkeit charakterisiert sind.

Metatheoretische Beratung setzt auf Regulationskompetenz ihrer Kunden. Das Leistungsversprechen ist also: „Du kannst besser darin werden, auch die Probleme zu bearbeiten, die Du heute noch gar nicht kennst“. Wer ausschließlich den Fokus auf das (symptomatische) aktuelle Problem des Kunden setzt, bleibt ihm Wichtiges schuldig ohne dass das auffällt.

Prinzip 10:

Prozessmusterwechsel haben immer die alte Stabilität gegen sich. Veränderung ist also immer ambivalent.

Aus metatheoretischer Sicht ist einer der Hauptfehler von Beratern, dass sie (naiv) glauben, dass sich Klientensysteme verändern wollen. Jedes System kultiviert stabilisierende Kräfte, die für den (leidvollen oder problematischen) Zustand verantwortlich sind, in dem sich das System befindet (außer natürlich bei destruktiver Einwirkung von außen, wie z.B. Verletzungen bei Körpern, Bedrohungen bei Psyche, Verlust von Mitgliedern bei Teams, Zusammenbruch von Märkten bei Organisationen). Wenn ein System Beratung sucht, braucht Beratung Konzepte und Vorgehensweisen, die sich nicht nur auf die Veränderung fokussieren und damit mit dem veränderungsaffinen und -willigen Teil des Systems paktieren. Tools, die Veränderung versprechen, haben immer sofort systeminterne Gegner (Selbstrepräsentanzen, ängstliche Teammitglieder, organisationskulturelle Routinen etc.). Mit der Ambivalenz jeder Veränderungsabsicht konsequent zu rechnen, dies in den beraterischen Vorgehensweisen zu berücksichtigen und dafür Konzepte zu haben, ist ein wesentlicher Prüfstein, ob Beratung die Dynamik von Veränderung erfasst hat.

Fazit

Beratung braucht Theorie und Praxis, um Theorie wie Praxis reflektieren zu können. Darum dient die Unterscheidung von Theorie und Praxis im Grunde dazu, eine recht grundlegende Paradoxie zu verbergen:



Metatheorie der Veränderung

- ▶ Praxis wird davor bewahrt, zu erleben, auf welchen Wissenslücken (=Unkalkulierbarkeit) sie fußt. Denn dann müsste sie sich eingestehen, dass sie sich selbst nicht kalkulieren kann und damit ihre Folgen nicht weiß. Wer wollte aber noch handeln, wenn er immer etwas hervorbringt, was er nicht will, aber hätte wissen können?
- ▶ Theorie wiederum wird davor geschützt, zu wissen, welches praktische Interesse sie im Hintergrund mitführt. Sonst würde sich die Theorie eingestehen müssen, dass immer Interessen (z.B. Macht, Autorität, ökonomischer Erfolg, Immunisierung gegen Kritik, Erhalt von Privilegien, Zugang zu Ressourcen) hinter ihren Erkenntnissen und Erkenntnisformen stehen. Wer wollte noch denken, wenn er nur etwas über sich selbst, aber nicht über die Welt herausfindet?

So konnte in unserer auf griechischer Philosophie gründender Gesellschaft die Überzeugung entstehen, dass Theoretiker meinen können, sie bräuchten keine Praxis, um mit Hilfe von Begriffen Wissen zu gewinnen, und sie verschleiern konnten, dass Wissen (praktische) Macht mitführt. Und es konnte üblich werden, dass Praktiker meinen können, sie bräuchten keine Theorie, solange sie nur Erfolge haben, und damit das, was sie für Erfolg halten, nicht mehr theoretisch legitimieren müssen.

Jeder beraterische Ansatz benötigt eine Auflösung der Paradoxie der Einheit von Wissen und Tun, sonst bleibt man gelähmt. Jede Auflösung einer Paradoxie führt zu Erkenntnissen, die blind machen, und Handlungen, die man für die eigenen hält. Wichtig ist, dass man immer mit der eigenen Blindheit rechnet, gerade auch dann, wenn man mit den auf ihr aufbauenden Erkenntnissen gut fährt. Das kann morgen anders sein - und das wiederum kann man wissen.