

### *Die Theorie des Wandels*

Für die Beschreibung der Wandelprozesse, in denen sich Klienten befinden, wenn sie eine Beratung aufsuchen ist neben dem historiographischen Zugang ein zweites Modell der Erfassung von Diachronie notwendig. Gerade für die Karriereberatung, die die historische Dimension prämiert, braucht man ein Modell des Wandels. Jede Beratung, die den Klienten ernst nimmt, wird mit seinen Ressourcen behutsam umgehen. Es kann nicht darum gehen, alles zu verändern, und es kann auch nicht darum gehen, alles so zu lassen, wie es ist. So gesehen muss man mit dem Klienten in einen Sortierungsprozess eintreten und entscheiden, was bewahrenswert ist, was man verbessern kann und wo radikale Umorientierungen erforderlich sind. Um dem Berater und dem Klienten ein solches auf Balance ausgerichtete Denken zu ermöglichen, verbieten sich alle Entweder-oder- und auch alle ‚Sowohl-als-auch-Konzepte‘. Es hat sich in meiner Beratungspraxis als sinnvoll erweisen, mit der folgenden Basistriade des Wandels zu arbeiten. Ich spreche nicht von Veränderungen, von Change oder von Entwicklung, wie dies in der den meisten Beratungskonzepten üblich ist, sondern von Wandel.<sup>1</sup>

**Wandel** ist das emergente Produkt des Zusammenwirkens der drei Prozesse Bewahren, Akkumulation und Substitution, die sich in der Balance oder in einer Disbalance befinden können.

#### *Bewahren*

Dass Bewahren als eine Dimension des Wandels erscheint, mag paradox erscheinen. Wenn man reale Wandelprozesse empirisch untersucht, stellt man aber fest, dass auch immer Dinge bleiben, wie sie sind und nicht alles verändert wird. Bezieht man dies auf Menschen, so ist es unvorstellbar, dass jemand seine Identität komplett verändert. Bewahren kann man prämiieren, indem man in der Beratung die Bestätigung findet, dass eine bestimmte Eigenart, die Dinge zu sehen und zu behandeln, zwar ihre Schattenseite hat, dass man aber bereit ist, diese Kosten in Kauf zu nehmen, weil die positive Wirkung, die diese Eigenart hat, ihr Nutzen, höher ist als die Kosten. Aussöhnungsprozesse mit der eigenen Biographie oder Karriere, mit den eigenen Stärken und Schwächen sind dem Bewahren zuzurechnen.

<sup>1</sup> Diese Basistriade ist in langjähriger Auseinandersetzung mit der Literatur zu Organisationsentwicklung und -beratung und dem Thema Widerstand gegen Veränderung entstanden, z. B. mit den Theorien der Lernenden Organisation nach Senge 1996 und 2000, Argyris 1996 und Schön 1996, der Theorie des Kulturwandels nach Schein 1995 und 2003, der Changetheorie von Doppler und Lauterburg 1994, dem Vergleich verschiedener Veränderungstheorien von Fatzer 1993a und 1993b und den Entwicklungsmodellen von Organisation von Glasl und Lievegoed 1993, Bleicher 1994 und Mintzberg 1991. Diese Triade hat sich auch in der Beschreibung von Wandlungsprozessen menschlicher Kulturen in der Geschichte bewährt. Vgl. dazu auch Giesecke 2007, S. 286 ff.

Die östlichen Gesellschaften und Religionen prämierten diese zirkulären Prozesse des Bewahrens, der kreisförmigen Wiederkehr des ewig Gleichen, was auf Europäer eine gewisse Anziehungskraft ausübt, deren Kulturen einem völlig anderen Modell, dem des Fortschritts huldigen. Aber auch in den westlichen Kulturen wurden in früheren Zeiten diese Annahmen vertreten. So wird der römische Kaiser Marc Aurel mit den Worten zitiert, man könne sicher sein, „ dass die nach uns Kommenden nichts Neues erleben werden und die früheren Geschlechter auch nicht mehr gesehen haben.“<sup>2</sup>.

Man kann **drei Subprozesse des Bewahrens unterscheiden: Wiederholen, Reparieren und Konservieren**. Man bewahrt Dinge, indem man sie mehrfach wiederholt, bis sie zum quasi ‚automatisierten Steuerungsprogramm‘ des Wahrnehmens, Verarbeitens und Handelns unterhalb der Bewusstseinschwelle werden. Man bewahrt, indem man Dinge und Programme ‚repariert‘, wenn sie ‚schadhaft‘ geworden sind. Drittens bewahrt man sie, indem man sie konserviert, d. h. in einem Medium materialisiert: Man schreibt seine Leitsätze und Maximen auf, man malt ein Bild von seiner Gegenwart, nimmt es aus der Beratung mit nach Hause und betrachtet es immer wieder. Man legt sich einen Gegenstand auf den Schreibtisch, um sich daran zu erinnern, dass man jeden Tag etwas für die Gesundheit tun will etc. In der Karriereberatung haben die materiellen Produkte, die die Klienten aus den Sitzungen mit nach Hause nehmen, u. a. diese Funktion.

### *Akkumulation*

Akkumulation ist der prämierte Prozesstyp der Industriegesellschaft. Man verbessert die Dinge, indem man sie schneller oder effektiver macht oder ihnen einen Mehrfachnutzen verleiht. Man setzt weniger Ressourcen ein, um einen größeren Output zu erreichen. **Sowohl das ‚Mehr‘ als auch das ‚Weniger‘ eines bestimmten Parameters machen diesen Prozess aus**, man kann auch von positiver oder negativer Akkumulation sprechen. Gesellschaftlich benennen wir diesen Prozess als ‚Reform‘ oder als ‚Fortschritt‘,<sup>3</sup> um zu betonen, dass es sich nicht um eine grundlegende radikale Änderung handelt, sondern auf der Basis des Bestehenden die Dinge einfach verbessert werden. Beispiele aus der Beratung sind Angebote zum Selbstmanagement und zum Zeitmanagement oder (in der Beratung von Organisationen) die Prozessoptimierung.

### *Substitution*

Bei der Substitution handelt es sich um eine **radikale Veränderung**, um die Ersetzung eines Faktors durch einen anderen. Gesellschaftlich reden wir von Revolutionen oder, weniger politisch formuliert, von Innovationen.

Einige **Beispiele** für Substitutionsprozesse:

Was unsere Kommunikationsmedien anbetrifft, erleben wir derzeit einen massiven Substitutionsprozess: alte Kommunikationsmedien wie Bücher, Briefe und Telefon werden ersetzt durch den Computer mit seinen multiplen Funktionen.

Betrachtet man die Karrieren, so wird derzeit der sogenannte alte Karrierekontrakt, also Beschäftigungssicherheit gegen Loyalität zum Unternehmen und gute Arbeit,

---

<sup>2</sup> (Zit. nach Kucklick 1999, S. 157)

<sup>3</sup> Diesen Begriff gibt es nach etymologischen Untersuchungen erst seit dem Ende des 18. Jahrhunderts. Davor sprach man von ‚Fortrucken‘, ‚Anwachs‘, ‚Progressen‘ oder ‚Vervollkommlichkeit‘. Vgl. Kucklick 1999, hier S. 158.

durch den sogenannten ‚new career contract‘, d. h. Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (Employability) gegen maximale Arbeitsleistung und Selbstverantwortung, ersetzt.<sup>4</sup>

Der Qualifikations- und Kompetenzerwerb in Basisausbildungen am Beginn der beruflichen Karriere wird ersetzt durch Lebenslanges Lernen.

In Organisationen wird die Veränderung zum Normalfall, die sogenannten Change-Prozesse folgen nicht einmal mehr aufeinander, sie überlagern sich und ersetzen den Wechsel von Zeiten der Veränderung und Zeiten der Routine und Ruhe (in die auch die Zeit zum Umsetzen der Veränderung fällt).

Substitutive Prozesse bestehen aus drei Bewegungen: aus dem Zerstören und Negieren des Alten, aus dem Erfinden von Neuem (der Innovation) und drittens aus dem ‚In-Beziehung-setzen‘ von beidem, aus dem Ersetzen des Alten durch das Neue.

Der Begriff des Zerstörens, der mit diesem Prozess verbunden ist, weckt bei Menschen unserer Kultur keine positiven Assoziationen. Tatsächlich aber finden derzeit in allen Bereichen dieser Gesellschaft – oft auch unter falscher Flagge, z. B. unter dem Begriff ‚Reform‘ – viele Zerstörungsprozesse statt, die nicht als solche benannt werden bzw. – als ob sie einem Tabu unterlägen – nicht so genannt werden dürfen. Die Innovation kann man positiv konnotieren, aber die damit verbundene Zerstörung, das Vergessen, der Niedergang, die Entwertung des Alten, wird gern übersehen. Die Kulturen, die Manager in der Wirtschaft geprägt haben, spiegeln dies in manchmal extremer Form wider.

! Es wird für unsere Gesellschaft, die sich in einer radikalen Umbruchphase befindet, existentiell werden, ein anderes Verhältnis zu Zerstörung zu entwickeln, das Zerstörung nicht verharmlost, aber auch nicht verteufelt.<sup>5</sup>

In der indischen Mythologie wird nicht wie bei uns Akkumulation prämiert, sondern neben bewahrenden auch zerstörerische Prozesse. Der Gott Shiva tanzt den Tanz der Zerstörung der Welt, um danach als Schöpfer aufzutreten und eine neue Welt zu schaffen. Im Alten Testament findet die Zerstörungen der Welt, etwa durch Sintfluten oder die Verheerung von Sodom und Gomorrha, die einen radikalen Neubeginn für die Menschen erforderlich machten, durch einen zornigen Gott statt. Auch die germanischen Gottheiten wie die Unterweltgöttin Hel verkörpern noch beide Prozesse.<sup>6</sup> Der christliche Glaube des neuen Testaments hat diese beiden Prozesse getrennt und auf Gott und den Teufel aufgespalten.

### *Der Nutzen des Modells*

Zurück zur Beratung: Gerade in der Karriereberatung sind wir mit den Ergebnissen von substitutiven Prozessen in Organisationen beschäftigt. Es kommen Menschen in die Beratung, die Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, oder die ihn schon verloren haben. Ein Berater muss mit der Wirkung dieser Substitutionsprozesse auf

<sup>4</sup> Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3 Teil II

<sup>5</sup> Vgl. zum Thema Werden und Vergehen in Organisationen Rappe-Giesecke und Giesecke 2000.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Riedel 1989, s. 123.

den Klienten umgehen können. Das Modell mit seinen drei Dimensionen hilft erstens zu verstehen, was für den Klienten im Vordergrund steht, welchen Prozess er prämiiert. Der Klient sieht in diesem Fall möglicherweise nur noch die massiven Veränderungen, wohingegen das, was bleibt (z. B. seine Kompetenzen und Qualifikationen, seine Netzwerke) aus seinem Blick verschwindet. Umgekehrt kommen auch Klienten mit dem Ziel in die Beratung, an ihrer momentanen Situation nur ein wenig verbessern zu wollen, woraufhin sich im Laufe der Beratung allerdings herausstellt, wie radikal eine Veränderung eigentlich sein müsste.<sup>7</sup>

! Der Nutzen des triadischen Modells ist, dass es Komplexität erhöht (Wandel ist nicht nur Optimierung), Prämierungen zu relativieren hilft (Bewahren ist nicht in jeder Situation das beste), eine differenzierte Analyse von Wandelprozessen ermöglicht und damit entlastend wirkt.

Jemand, der meint, er müsse sich grundsätzlich ändern, jemand, der massive Ängste vor Veränderungen hat, jemand, der meint, man könne immer noch alles verbessern, aber das Alte nicht loslassen kann, wird hier die Erfahrung machen können, dass es immer drei Optionen gibt und dass jeder Wandel, auch der, den er gerade selbst erlebt, eine Mixtur dieser Optionen darstellt.<sup>8</sup>

Dieses Wandelmodell habe ich mehrfach genutzt, um in Organisationen komplexe Veränderungsprozesse, die Widerstand erzeugt haben, mit den Beteiligten zu verstehen und zu analysieren. Sämtliche oben beschriebenen Reaktionen sind dabei zu beobachten. Wenn die Beteiligten als Repräsentanten dieser drei Prozesse gewürdigt werden, die alle drei ihren Platz und ihre Berechtigung haben, und man eine Prämierungsanalyse vornimmt, können sich die Bewertungen der Prozesse ändern und der Widerstand schwindet.

! Die eigenen mentalen Modelle oder Grundannahmen darüber, was Wandel ist, die eigene Bewertung der drei Prozesse und die Wertmaßstäbe hinter diesen Bewertungen sollten Berater kennen, die mit Menschen in Wandlungsprozessen zu tun haben.

Ein Berater, der dem ökologischen oder systemischen Ansatz folgt, die natürlich nicht wertneutral sind, wird Zerstörung nur dann akzeptieren, wenn sie dem Erhalt des Ökosystems dient. **Ökologie prämiiert Systemerhalt**, nämlich die Erhaltung des ökologischen Gleichgewichts und der Arten. **Dasselbe gilt auch für die Systemtheorie**, die sich mit Systembildung und Systemerhalt beschäftigt. Beides sind Theorien, die das Bewahren und die Werte, die damit verbunden sind, prämieren. So konstatiert Wimmer in seiner radikalen Auseinandersetzung mit den Grundannahmen der Organisationsentwicklung über Organisationen, dass ihr Modell des Wandels die ‚radikalen Organisationstransformationen‘ der letzten Jahre nicht mehr adäquat erfaßt (2005, S. 78 f.) Er kritisiert, dass das Wandelmodell der OE von stabilen Organisationsverhältnissen ausgeht, die es nicht mehr so häufig gibt, weil Manager die Organisationen beständigen Transformationsprozessen aussetzen, die oft von außen angestoßen werden. Die Transformationen sind – in unserer Terminologie – meist keine Akkumulationsprozesse, sondern radikale Substitutionsprozesse.

<sup>7</sup> Vgl. etwa im Kapitel II 2. zu Karriereberatung das Beispiel der Frau aus einer kirchlichen Einrichtung, die eine existentielle Verunsicherung durch die Beratung erlebt. **S. 186ff**

<sup>8</sup> Vgl. die Übung Wandeltriade in:  
[http://www.triadischesdenken.de/doc/triade/dokumente/beratung/09\\_ueb\\_triadische\\_kulturanalyse\\_von\\_organisationen.htm](http://www.triadischesdenken.de/doc/triade/dokumente/beratung/09_ueb_triadische_kulturanalyse_von_organisationen.htm)