

Die Wandeltriade®

Das Triadische Modell des Wandels und seine Anwendung in der Beratung

Kornelia Rappe-Giesecke

Für die Beschreibung der Wandlungsprozesse, in denen sich Klienten befinden, wenn sie eine Beratung aufsuchen, ist ein Modell der Erfassung von Diachronie notwendig. Gerade für die Karriereberatung, die die historische Dimension prämiert, braucht man ein Modell des Wandels und Programme zur Verwandlung 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 ausgerichtetes Denken zu ermöglichen, verbieten sich alle binären ‚Entweder-Oder‘ und ‚Sowohl-als-auch-Konzepte‘.

Es hat sich in meiner Beratungspraxis als sinnvoll erweisen, mit der Basistriade des Wandels zu arbeiten. Wir sprechen nicht von Veränderungen, von Change oder von Entwicklung, wie dies in den meisten Beratungskonzepten üblich ist, sondern von Wandel. Die erste Wandeltriade zur Beschreibung von Wandlungsprozessen in Kulturen hat Michael Giesecke Ende der 90er Jahre entwickelt und 2007 veröffentlicht.

Die Basistriade der Verwandlung menschlicher und sozialer Praxis 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 Change Theorien 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.

Das Triadische Modell des Wandels, kurz Wandeltriade genannt, versteht **Wandel als das Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens drei Prozesstypen: disruptiver, kontinuierlicher und stabilisierender Prozesse:**

Revolutionieren durch Vernichten und Ersetzen
Reformieren durch Vermindern und Vermehren
Bewahren durch Wiederholen

Mittlerweile **unterscheiden wir genauer zwischen dem Wandel der Welt und dem Verwandeln des Wandels in der Praxis**. Auf dieser Website geht es nicht um den Wandel der Natur oder der Technik, sondern um den Wandel der individuellen und sozialen Praxis der

Menschen. **Unsere These ist, dass Wandel ewig ist**, dass er immer überall stattfindet, meist unbemerkt bleibt und für die Person oder die Organisation unproblematisch ist, aber manchmal für sie zum Problem wird und in ihren Blick gerät. Dann erscheint den Betreffenden die Gestaltung des Wandels als notwendig, wird zum zu lösenden Problem und sie suchen nach Programmen, mit denen sie den Wandel in ihrem Sinne beeinflussen, ja verwandeln können.

Die Verwandlung des Wandels

Wandel ist für uns nicht wahrnehmbar, wir können ihn nur erkennen, wenn wir den Zustand von etwas zu einem Zeitpunkt mit dessen Zustand zu einem anderen Zeitpunkt vergleichen, wir müssen dazu also vom Wahrnehmungs- in den Denkraum wechseln. **Beeinflussen können wir den sich vollziehenden Wandel, indem wir ihn in Prozesse transformieren, die sich steuern und regeln lassen.** Steuern kann man ihn, indem man dem Prozess des Verwandels ein Ziel und eine Richtung gibt. Regulieren kann man die Transformation, in dem man nachjustiert und Abweichungen vom Ziel korrigiert. Anhalten oder beenden kann man ihn, wie manche gesellschaftliche Bewegungen heute glauben machen, jedenfalls nicht.

Wir haben professionelle Programme entwickelt, die zeigen, wie man in den Fällen, in denen der Wandel den Menschen zum Problem wird, das Modell der Wandeltriade in der Beratungspraxis anwenden und wie man vorgehen kann: Wie Ratsuchende den sich vollziehenden Wandel verstehen können, welches Ziel ihr Versuch der Verwandlung des Wandels haben kann, welche Möglichkeiten der Einflussnahme sie auf den Wandel der Welt haben, wie sie ihren Wandlungsprozess steuern und regeln können und wie ihr Vorgehen unter Berücksichtigung der vorhandenen Komplexität aussehen kann.

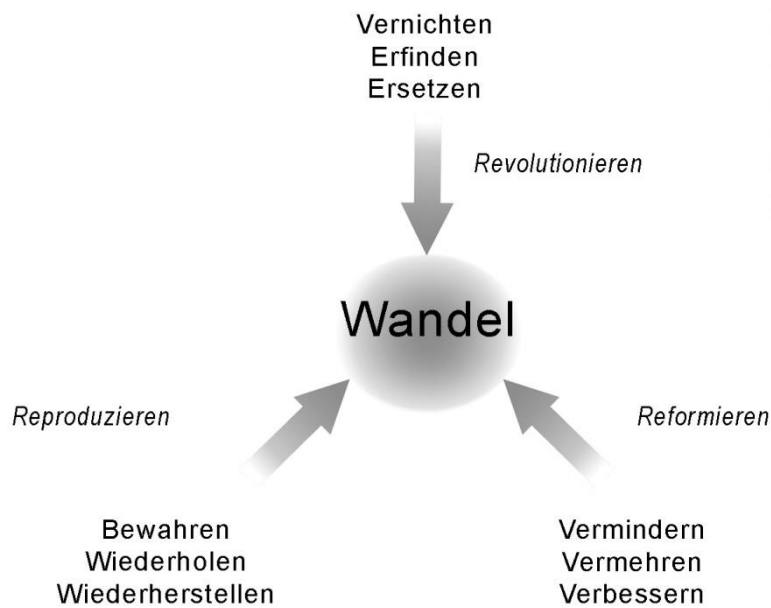
Zur Unterscheidung zwischen dem Modell der Wandeltriade, das den ewigen Wandel beschreibt und dem Verwandeln des Wandels durch Programme in der Praxis und zu dessen Grundnahmen und theoretischen Grundlagen hier der Link zum Lexikon des NTD, des neuen Triadischen Denken von Michael Giesecke:

Auf Michael Gieseckes Website Triadische Praxis finden sich im Lexikon des Neuen Triadischen Denkens die Definition von Wandel und Wandeltriade, was wir unter Welt und unter Praxis verstehen.

Die Verwandlung des Wandels individueller menschlicher und sozialer Praxis ist das emergente Produkt des Zusammenwirkens dreier Prozesstypen:

- Bewahren, Wiederholen und Wiederherstellen
- Vermindern, Vermehren und Verbessern
- Vernichten, Erfinden und Ersetzen,

die sich in Balance oder in Disbalance befinden können.



© *Basistriade der Verwandlung individueller menschlicher und sozialer Praxis - Die Wandeltriade® Giesecke und Rappe-Giesecke 2019*

Die Arbeit mit der Wandeltriade erfordert **unterschiedliche Begriffe zur Benennung der drei Prozesse, die dem jeweiligen Subjekt des Wandels angemessen sind**. Es gibt keine allgemeingültige Formulierung der drei Prozesse!

Die in der Definition gewählten Verben geben eine erste Orientierung, man kann sie nutzen, um den Klienten die Unterschiede zwischen diesen drei Prozesstypen zu erläutern. In jedem Einzelfall wird man die Begriffe verwenden, die der Klient für diese Prozesse findet. Über den Einzelfall hinausgehende Begriffsbestimmungen kann man nur vornehmen, wenn man das Subjekt des Wandels eingrenzen kann.

Die Wandeltriade für die Beschreibung von **Kulturwandel in Gesellschaften** von Michael Giesecke nutzt folgende Bezeichnungen der Prozesse: Wandel der kulturellen Praxis ist das Produkt aus dem Zusammenwirken der drei Prozesse des **Reproduzierens, Reformierens und Revolutionierens von Kulturen**. Aufgrund langjähriger empirischer Untersuchungen zu Kulturwandel war es möglich, nicht nur eine Basistriade mit Merkmalsclustern, sondern eine Triadentrias zu modellieren. Sie zeigt die Subprozesse, aus denen die drei Hauptprozesse emergieren und vice versa.

! Die Abbildung „Triadisches Konzept des Kulturwandels in großen menschlichen Gemeinschaften“ von Michael Giesecke findet sich im Menüpunkt Wandel von Kulturen

Kulturwandel in Organisationen war der nächste Anwendungsbereich der Wandeltriade ab dem Jahr 2000. In der Beratungs- und Weiterbildungspraxis wurde das Modell kulturellen Wandels mit den Bezeichnungen Reproduzieren, Reformieren und Revolutionieren vorgestellt und die Klienten mit der Frage: „Wie nennt man diesen Prozess bei Ihnen in der

Organisation?“ aufgefordert, die Prozesse in ihrer Sprache zu bezeichnen. Man stellt die Beteiligten oder Repräsentanten von Gruppierungen mit dieser Basistriade auf und erkundet die Prämierungen und die Balancen und Disbalancen im System.

→Sie finden die Anleitung dazu unter Menüpunkt Anwendung > Organisation

2005 kamen andere Bereiche wie **Strukturwandel von Organisationen** hinzu, die Prozesse wurden hier als *Bewahren, Optimieren und Innovieren* benannt. Dieses Wandelmodell wurde in der Beratungspraxis mehrfach genutzt, um komplexe Veränderungsprozesse, die Widerstand erzeugt haben, gemeinsam mit den Beteiligten zu verstehen und zu analysieren. In welchem Kräftefeld steht das Projekt und wodurch (z.B. durch Prämierungen) entsteht wo Widerstand? Wenn die Beteiligten als Repräsentanten dieser drei Prozesse gewürdigt werden, die alle drei ihren Platz und ihre Berechtigung haben, und man eine Prämierungsanalyse vornimmt, ändern sich die Bewertungen der Prozesse (Bewahren ist schlecht, Innovation gut) und der sogn. Widerstand schwindet. Wie man mit dieser Basistriade Organisationen aufstellt, zeigt die Präsentation: *„Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten“* (Rappe-Giesecke 2014.)

→Sie finden das Video der Vorlesung und die Präsentation im Menüpunkt Wandel verstehen

Welche Maximen Führungskräfte und Change Agents für die Steuerung von Wandlungsprozessen in Organisationen und Unternehmern aus diesem Modell ziehen können, vermittelt die Präsentation *„Aussitzen-Durchsetzen-Widersetzen. Wandlungsdynamiken in Unternehmen“* (Rappe-Giesecke 2005).

! Sie finden den Vortrag im Menüpunkt Wandel von Organisationen

2009 wurde die Wandeltriade genutzt, um **die Entwicklung der Beraterprofession** nachzuvollziehen: *„Wie wir uns wandeln- ein Rückblick 25 Jahre Beratungstheorie und – praxis“*. Welche Veränderungen gab es in der berufs- und organisationbezogenen Beratung in den letzten dreißig Jahren, was wurde bewahrt, was wurde verbessert, was wurde aufgegeben und was neu erfunden? Welche Prämierungen sind zu beobachten und haben welche Konsequenzen? (Rappe-Giesecke 2009b).

! Sie finden den Vortrag im Menüpunkt Wandel von Professionen

Da wir in vielen **Praxissituationen** weder mit den Bezeichnungen der Kulturwandeltriade noch die Bezeichnungen: Bewahren, Optimieren und Innovieren anschlussfähig waren, nutzen wir zur Erläuterung der Prozesse die frühere Variante der Wandeltriade mit den Prozessbezeichnungen: **Bewahren und Wiederholen, Vermindern und Vermehren, Vernichten und Erneuern**, die von den Klienten aufgegriffen und ihrer Sprache reformuliert werden.

Ein Beispiel für die Nutzung dieser Basistriade zur Positionsbestimmung im Wandel eines Netzwerks von Beraterinnen. Hier die gemeinsam gefundenen Bezeichnungen für die Aufstellung mit der Wandeltriade:

Wandel: Unser Netzwerk im nächsten Jahrzehnt

Was möchten wir bewahrt wissen?

Wovon möchten wir mehr oder weniger?

Was möchten wir beendet wissen? Was möchten wir initiiert sehen?

Die Begriffe, die Handlungen bezeichnen, erwiesen sich in der Praxis als unmittelbar verständlich und umsetzbar, widersprachen allerdings den Prinzipien Triadischen Denkens, denn es waren immer nur zwei Faktoren. Die neueste Version der Wandeltriade (Abbildung 1) hat drei Faktoren, die einen Prozesstyp hervorbringen, man findet die ältere aber noch in vielen unserer Veröffentlichungen.

Karrierewandel ist das neueste Anwendungsgebiet, hierzu gleich mehr. Zuvor eine Erläuterung der drei Prozesse am Beispiel beruflicher Situationen.

Bewahren, Wiederholen und Wiederherstellen

Dass diese drei Prozesse als eine Dimension der Verwandlung des Wandels erscheinen, mag paradox erscheinen. Wenn man den real sich vollziehenden Wandlungsprozess empirisch untersucht, stellt man aber fest, dass immer Dinge bleiben wie sie sind und nicht alles verändert wird. So ist es auch unvorstellbar, dass eine Person ihre Identität komplett verändert. Um diesen Prozess des Bewahrens geht es, wenn jemand in der Beratung die Bestätigung dafür 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.

Andere gebräuchliche Begriffe sind:

- Konservieren, Ritualisieren und Institutionalisieren
- Reproduzieren, Praktizieren und Wiederholen,
- Reparieren und Heilen

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

Beispiele für diesen Prozesstyp und die drei Subprozesse

Man *bewahrt oder konserviert* etwas, indem man es ritualisiert oder 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.

Wiederholung meint, dass man z.B. Handlungen oder Abläufe, die sich bewährt haben, immer wieder und in gleicher Weise ausführt. Sie werden so zu Routinen, die energieschonend und vertraut sind. Man kann sie informationstheoretisch auch als ‚automatisierte Steuerungsprogramme‘ des Wahrnehmens, Verarbeitens und Handelns, die unterhalb der Bewusstseinschwelle liegen und steuern, bezeichnen.

Der dritte Prozess ist der des *Wiederherstellens*, des Reparierens von Dingen, die kaputt sind. Im Kontext beruflichen Handelns ist darunter z.B. das Wiederherstellen gestörter beruflichen Beziehungen, des verloren gegangenen Selbstvertrauens oder des bedrohten Identitätsgefühls zu verstehen.

Symbole und Bilder, die unsere Gesellschaft für diese, wie auch für die folgenden Prozesse gefunden hat, zeigt meine Abschiedsvorlesung zur Wandeltriade.

! Sie finden im Menüpunkt Wandel verstehen das Video und die Präsentation

Vermindern, Vermehren und Verbessern

Andere Begriffe:

- Positive oder negative Wachstumsprozesse, positive und negative Akkumulation, Beschleunigen oder Verlangsamen, Verstärken, Steigern oder Vermindern
- Optimieren

Dieser Prozesstypus 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 oder von positivem oder negativem Wachstum sprechen.

In der Karriereberatung geht es um diesen Prozess, wenn folgende Formulierungen verwendet werden: Weniger arbeiten wollen, langsamer und achtsamer werden, mehr für die Gesundheit tun, mehr Freude an der Arbeit, mehr Freizeit und Privatleben, weniger Stress, mehr aus seiner Zeit machen, effizienter sein, bessere Resultate mit den gleichen Mitteln erzielen, die vorhandenen Ressourcen optimaler nutzen, um bessere Ergebnisse zu erzielen, kleine Änderungen, die große Wirkung entfalten.

Die übliche Benennung dieses Prozesstyps in unserer Gesellschaft ist Reform oder Fortschritt. Man betont, dass es sich nicht um eine grundlegende und radikale Änderung handelt, sondern dass auf der Basis des Bestehenden die Dinge verbessert werden. Den

Begriff Fortschritt gibt es laut etymologischer Untersuchungen erst seit dem Ende des 18. Jahrhunderts, davor sprach man von Anwachs, Vervollkommlichkeit, Fortrucken.

Beispiele aus der Beratung von Einzelkunden sind Angebote zum Selbstmanagement und zum Zeitmanagement, zur Selbstoptimierung und in der Beratung von Organisationen die Prozessoptimierung.

Vernichten, Erfinden und Ersetzen

Hier 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.

Andere Bezeichnungen für diese drei Prozesstypen sind:

- Zerstören, Beenden, Weglassen, Rückbau, Niedergang, Vergehen, Disruption
- Innovieren, Entdecken, Erfinden, Werden, das Neue in die Welt bringen
- Ersetzen des Alten durch das Neue, Substituieren oder Disruption

Beispiele für diesen Prozesstyp:

Was unsere **Kommunikationsmedien** anbetrifft, erleben wir derzeit einen massiven Prozess der Vernichtung und Ersetzung. Alte Kommunikationsmedien wie Briefe und Telefon werden ersetzt durch Mails, Videokonferenzen per Computer und Smartphone mit ihren multiplen Funktionen.

Betrachtet man die **Karrieren**, so wurde der sogenannte alte ‚Karrierevertrag‘, also Beschäftigungssicherheit gegen Loyalität zum Unternehmen und gute Arbeit, durch den sogenannten ‚new career contract‘, d. h. Vermittelbarkeit auf dem Arbeitsmarkt (Employability) gegen maximale Arbeitsleistung und Selbstverantwortung, ersetzt. Mittlerweile kann man auch in Zweifel ziehen, dass dieser Vertrag noch Gültigkeit hat. Auch der Qualifikations- und Kompetenzerwerb in Basisausbildungen am Beginn der beruflichen Karriere wurde ersetzt durch Lebenslanges Lernen.

In **Organisationen** wird die Veränderung zum Normalfall, die so oder anders genannten 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.

Der Begriff des **Zerstörens**, der mit diesem Prozess verbunden ist, weckt bei Menschen unserer Kultur keine positiven Assoziationen. Aus diesem Grunde erscheint es ratsam, hier länger auf die Bedeutung dieses Prozesstyps einzugehen.

Tatsächlich aber finden derzeit in allen Bereichen dieser Gesellschaft - oft auch unter falscher Flagge, z. B. unter dem Begriff Reform - Zerstörungs- und Substitutionsprozesse statt, die nicht als solche benannt werden bzw. als ob sie einem Tabu unterlägen, nicht so genannt werden dürfen.

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 wieder. Der modische Begriff der Disruption enthält m.E. beide Prozesse, den der Zerstörung und den des Ersetzens.

Vertiefung

Der Organisationssoziologe Stefan Kühl sagt seinem Vortrag über **Managementmoden**, dass sie drei Prinzipien folgen: Hierarchieabbau, Auflösen von Abteilungsgrenzen und Auflösung formaler Strukturen. Dieser Prozess wird mit positiv konnotierten Begriffen versehen, wie z.B. derzeit Agilität (diese Mode hat ihren Höhepunkt längst überschritten), die Innovation prämiert und den damit einhergehenden Prozess der Zerstörung negieren. Werden dann die strukturell mit Innovation verbunden negativen Folgen der Vernichtung und Ersetzung deutlich, nämlich Machtkämpfe und ein enormes Ansteigen von Komplexität, ersetzt man diese Neuerungen vorsichtig und unterschwellig wieder durch die alten Strukturen. Die Reorganisation läuft über neue Begriffe für alte Prinzipien, sagt Kühl.

→ Der Vortrag von Kühl mit dem Titel „Agilität Hocracy und andere Managementmethoden“ in Zürich am 29.3.2018 wurde als you tube Video veröffentlicht

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.

In der indischen Mythologie insb. im Hinduismus wird nicht wie bei uns Wachstum prämiert, dafür gibt es gar keinen Begriff und auch kein Modell, sondern neben bewahrenden auch zerstörerische Prozesse. Gott Shiva tanzt den Tanz der Zerstörung der Welt, damit sie sich erneuern kann. **Trimurti**, die drei Formen oder kosmischen Funktionen Erschaffen, Erhalten und Zerstören werden durch die Dreiheit der Götter Brahma, dem Schöpfer, Vishnu, dem Erhalter und Shiva, dem Zerstörer dargestellt. Aus ihrem Zusammenwirken emergiert das Göttliche, übrigens ein frühes Triadisches Konzept des Göttlichen. 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. Der christliche Glaube des neuen Testaments hat diese beiden Prozesse getrennt und meist auf Gott und den Teufel aufgespalten.

Hier ein Ausschnitt aus unserem Artikel: „ **Werden und Vergehen von Organisationen** - Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision“ (Rappe-Giesecke und Giesecke 2000), der Antworten auf die Frage sucht, weshalb diese Gesellschaft und auch die Berater Systemerhalt und nicht Systemauflösung prämiieren. Aus heutiger Sicht würde ich nicht nur diesem Beratungsformat, sondern allen Formaten berufsbezogener Beratung diese Aufgabe zuweisen wollen.

„ Die zentrale These dieses Aufsatzes lautet, dass Organisationen und ihre BeraterInnen die Ideologie vom Primat des Systemerhalts teilen. Zerfall und Vergehen von Organisationen erscheinen unter dieser Perspektive als Unglücksfälle, die durch ungeschicktes Management produziert oder durch schlechte Beratung nicht aufgehalten werden. Wir glauben, dass es nötig ist, dass Berater eine Theorie von Organisationen haben, die es ihnen ermöglicht, in Distanz zur jeweiligen Ideologie der Organisation zu treten. Der gesellschaftliche Umbruch vom Industriezeitalter zum Computerzeitalter bringt naturgemäß das Sterben vieler Organisationen mit sich.“

„SupervisorInnen sind eher auf Systemerhalt denn – auflösung eingestellt. Organisationen besitzen einen ausgeprägten Selbsterhaltungstrieb. Empfinden sie ihren Bestand als gefährdet, so werden rasch viele Maßnahmen eingeleitet, um den Erhalt von Finanzierungen, Arbeitsplätzen etc. zu sichern. An dieser Stelle gibt es dann spezifische Unterschiede zwischen dem Profit und not-for-profit-Bereich. Während erstere eher Unternehmensberatungsgesellschaften beauftragen, ihre Finanzlage zu sichten und die Optimierungsmöglichkeiten für Prozeßketten zu untersuchen, so neigen not-for-profit-Organisationen eher noch dazu, SupervisorInnen oder OrganisationsberaterInnen damit zu beauftragen, die zwischenmenschliche Ebene dieser bedrohlichen Prozesse zu bearbeiten. Man kann dabei einmal an große Organisationen denken, man kann aber auch an Subsysteme von Organisationen, z. B. an Teams denken. Mitarbeiter, die nicht mehr mit ihrer Leitung kommunizieren, selbstdestruktive Prozesse zwischen Kollegen, oder die Vernachlässigung des Klientels kann man auch als Verfalls- und Auflösungserscheinungen dieses Subsystems begreifen. Die Verführung hier zu heilen und wie selbstverständlich davon auszugehen, daß es darum geht, die Organisation zu reparieren, sehen wir heute durchaus kritisch. Mir ist es als Supervisorin in der Vergangenheit immer eher als mein Versagen erschienen, wenn es mir nicht gelungen ist, etwas dazu beizutragen, daß diese Teams oder andere Gruppierungen wieder gut miteinander arbeiten und eine gute Arbeit für ihr Klientel tun können.

Wieso ist das so? Wir haben Erklärungen gefunden, die auf mehreren Ebenen liegen. Zunächst zur *psychodynamischen Ebene*: Verfall und Zerfall, haben sie nun natürliche oder gewalttätige Ursachen, erinnern uns an Sterben und Tod. Auf der Ebene des einzelnen Menschen erinnern sie an die eigene Sterblichkeit und die Verfallsprozesse, die das Alter mit sich bringt. Themen, die für uns in der Regel eher mit Angst denn mit Gelassenheit besetzt sind.

Dem auf der psychodynamischen Ebene liegenden Tabu entspricht ein *ökonomisches Leitbild*, das heftige Auswirkungen auf die Steuerungsprinzipien unserer Gesellschaft hat. Das

Industriezeitalter ist gekennzeichnet durch Akkumulation und Wachstum. Immer mehr vom Selben, immer höher, weiter, schneller lautet die Maxime. Sie wird ergänzt durch den Glauben an die Machbarkeit, an die Lösbarkeit aller Probleme mit Hilfe von Technik. Dieser Idee einer linearen Weiter- und auch Höherentwicklung entsprechen die meisten Entwicklungsmodelle von Organisationen und von Gruppen, mit denen wir umgehen. Ihr Ideal ist Entwicklung und deshalb werden Auflösungserscheinungen grundsätzlich negativ bewertet. Chaos wird als Konkurs und Anarchie, nicht als Chance für einen Neubeginn erlebt. Das Gegenmodell dazu ist ein zyklisches Modell, das dem der Phasen der Systembildung die Phasen des Systemzerfalls entgegenstellt. Solche Modelle kommen eher aus der Chaostheorie oder der Biologie.

Eine dritte Erklärung für die Prämierung von systemerhaltenden Maßnahmen in der Beratung liefert das gängige *soziologische Modell* von Institutionen. Der gesellschaftliche Gewinn von Institutionalisierung, Bürokratie, hierarchischer Arbeitsteilung und Rollenzuweisung wird gerade darin gesehen, stabile Organisationseinheiten zu schaffen, die immer wieder die gleichen erwartbaren Leistungen erbringen. Institutionen dürfen sich deshalb nicht bei jedem Anlass verändern, sondern müssen trotz sich wandelnder Umwelt auf Erhalt der eigenen Bestände und Ziele abstellen. ‚Kontrafaktische‘ Stabilisierung von Normen, Rollen, Zielen etc. nennen dies die Soziologen. Systemerhalt bleibt immer eine Aufgabe, ganz gleich, welche manifesten Funktionen die Existenz der Institution sonst noch begründen. BeraterInnen kritisieren dies Beharrungsfähigkeit meist als Widerstand gegenüber Veränderungen.“

! Sie finden den gesamten Artikel im Menüpunkt Wandel von Organisationen

Das Kippen und Umschlagen von Prozessen

Prozesse können umkippen, ein Prozesstyp in einen anderen umschlagen. Wo zu viel bewahrt wird und Bewahren auf Dauer prämiert wird, kann es in Zerstörung umschlagen, das System kann sich angesichts wandelnder Umwelten und interner Bedingungen nicht mehr erhalten. Oder Wachstum, Akkumulation schlägt in Substitution um, so wird derzeit aus Mobilität angesichts der Massen von Autos und LKW'S Stagnation, sie stehen in Staus. Aus Revolutionen, also Substitutionen wird Bewahren, Revolutionsmuseen und verzweifelte Versuche des Machterhalts von Revolutionären zeugen davon. Dass diese Akteure zudem ‚unter falscher Flagge segeln‘, also Realität falsch oder ideologisch bezeichnen, ist typisch für diese Phase des Umkippens. Dieser Kipp- oder Umschlagpunkte wurde schon in den 50er Jahren von Forschern beschrieben, Sinuskurven haben ihn schon immer enthalten. Malcolm Gladwell machte den Begriff und die Idee des „Tipping Points“ in seinem Buch ‚How Little Things Can Make a Big Difference‘ 2000 populär.

Karrierewandel

Gerade in der Karriereberatung sind Berater oft mit den Ergebnissen von substitutiven Prozessen in Organisationen und in der Gesellschaft beschäftigt. Es kommen Menschen in die Beratung, die Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, oder die ihn schon verloren haben, oder von Fusionen und Umstrukturierungen betroffen sind, welche ihre Position und ihre zentrale Aufgabe verändern werden. Ein Berater muss mit der Wirkung dieser Prozesse des Vernichtens, Ersetzens und neu Erfindens auf den Klienten umgehen können. Das Wandelmodell hilft zu verstehen, was für den Klienten im Vordergrund steht, welchen Prozess er prämiert.

Der Klient sieht in seiner Situation möglicherweise nur noch die massiven Veränderungen, wohingegen das, was bleibt (z. B. seine Kompetenzen und Qualifikationen, seine Netzwerke) aus seinem Blick verschwindet. Im gegenteiligen Fall kommen Klienten mit dem Ziel in die Beratung, an ihrer momentanen Situation nur ein wenig verbessern zu wollen, woraufhin sich im Laufe der Beratung herausstellt, wie radikal eine Veränderung eigentlich sein müsste.

Der Nutzen des Triadischen Modells ist, dass es Komplexität erhöht (Wandel ist nicht nur Zerstörung), Prämierungen zu relativieren hilft (Bewahren ist nicht in jeder Situation das Beste), eine differenzierte Analyse von Wandlungsprozesse 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 alles immer noch 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.

In meiner Abschiedsvorlesung: „Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten“ wird die Anwendung der Wandeltriade in der Karriereberatung beschrieben.

! Sie finden das Video und die Präsentation im Menüpunkt Wandel verstehen

„ Meine Grundannahmen zu Wandel

- Als Beraterin gehe ich davon aus, dass im Lebens- und Berufsweg eines Menschen beständig Wandel stattfindet
- Karriereberatung ist ein Format, das indiziert ist, wenn es um Wandel in der Berufsbiographie geht, der zum Problem wird, z.B. bei Stellenverlust, Folgen von Restrukturierung, Unzufriedenheit mit der Position, Sinnkrisen, Gesundheitliche Problemen...
- Wenn er für den Betroffenen zum Problem wird, dann wende ich die Wandeltriade an, um seine Sichtweise des Wandels zu verstehen. Gemäß der Grundannahme: Als Beraterin betrachte ich nicht den Wandel, sondern das Erleben des Wandels durch den Betroffenen - ich betrachte eine Relation-, und arbeite mit den Bezeichnungen, die der Klient für die drei Prozesse nutzt, mit seiner Wandeltriade

- Ich höre auf seine Formulierungen des Wandels und biete ein Verfahren an, um das Erleben des Wandels fühlbar und benennbar zu machen – die Standortbestimmung mit der Wandeltriade“

Nicht nur das Erleben des Wandels ist Gegenstand der Beratung, auch die meist impliziten Bewertungen und die dahinterliegenden Bewertungsmaßstäbe. Wandel wird dann zum Problem, wenn die eigene Bewertung für den Klienten nicht akzeptabel ist und seinen Wertmaßstäben widerspricht. Der Berater wird mit **bewertetem Wandel** konfrontiert und seine Aufgabe besteht darin, diese Bewertungen der Reflexion und Überprüfung zugänglich zu machen, indem die Fakten geprüft, die angelegten Maßstäbe und die hinter den Maßstäben liegenden Werte, die in diesen Situationen meist verletzt sind, bewusst werden können. Deshalb beginnt man den Beratungsprozesses mit der Klärung der Werte

Karrierewandel ist das emergente Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens dreier Prozesstypen:

- Bewahren durch Festschreiben - Leben und Wiederholen - Wiederherstellen und Heilen
- Vermindern - Vermehren - Verbessern
- Vorhandenes Beseitigen oder Vernichten - Neues entstehen lassen oder erfinden - das Alte ersetzen
- Jeder Wandelprozess enthält Elemente dieser drei Prozesse, meist in unterschiedlichem Ausmaß

Vorgehen: Man nutzt für die Arbeit mit der Wandeltriade das gleiche methodische Vorgehen wie bei der Anwendung der Basistriade von Karriere.

! Das Vorgehen wir hier im Menüpunkt Anwendung beschrieben.

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

Ein Berater, der dem ökologischen oder dem systemischen Ansatz folgt, die natürlich nicht wertneutral sind, wird Zerstörung nur dann akzeptieren, wenn sie dem Erhalt des Ökosystems dient.

Ökologie prämiert 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, prämiieren.

So konstatiert Wimmer in seiner radikalen Auseinandersetzung mit den Grundannahmen der Organisationsentwicklung über Organisationen, dass deren Modell des Wandels die ‚radikalen Organisationstransformationen‘ der letzten Jahre nicht mehr adäquat erfasst

(2005) 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 (Vermindern, Vermehren und Verbessern), sondern radikale Substitutionsprozesse, Prozesse des Vernichtens, Ersetzens und neu Erfindens.

Einen Anstoß zur Reflexion und vielleicht auch Umwertung der eigenen Bewertungen von Wandel kann vielleicht dieser Auszug aus Goethes Gedicht „Eins und Alles“ (1821) geben. Er formuliert die Paradoxien des Werdens und Vergehens in bester Weise literarisch und einfach schön.

*„Und umzuschaffen das Geschaffene,
Damit sich's nicht zum Starren waffne,
Wirkt ewiges, lebendiges Tun.
Und was nicht war, nun will es werden,
Zu reinen Sonnen, farbigen Erden;
In keinem Falle darf es ruhn.*

*Es soll sich regen, schaffend handeln,
Erst sich gestalten, dann verwandeln;
Nur scheinbar steht's Momente still.
Das Ewige regt sich fort in allen:
Denn alles muß in Nichts zerfallen,
wenn es im Sein beharren will“*

J.W. von Goethe: Eins und Alles

Verwendete Literatur

Wimmer, Rudolf 2005: Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?
In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.) (2005): Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Köln, EHP Verlag, S. 61-91.