

Sonja Radatz

**DIE
RELATIONALE
PHILOSOPHIE**

*Ich widme mein Lebenswerk allen Menschen,
die selbst gestalten wollen,
statt beim Untersuchen und Beschreiben des Bestehenden zu bleiben.*

*Meinem Mann und meinen drei Söhnen,
die jeden Tag ihre Freude am Gestalten leben.*

*Meinen Eltern in Dankbarkeit,
die mir stets den hohen Wert des Gestaltens
und die Gestaltbarkeit unseres Lebens vermittelt haben.*

*Und meinen Freunden
Heinz von Foerster, Humberto Maturana,
Ernst von Glasersfeld und Paul Watzlawick,
die mich ermutigt haben,
über das Vertraute hinauszudenken
und meinen eigenen Weg zu gehen.*

IMPRESSUM

Copyright © 2026 by Dr. Sonja Radatz

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Widergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadenersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:

Verlag Relationales Management

Zielorientierte Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen
GmbH

Schloss Schönbrunn, Zuckerbäckerstöckl 39, 1130 Wien, Österreich

E-Mail: irbw@irbw.net, Website & Onlineshop: www.irbw.net

ISBN 978-3-9506237-1-0

1. Auflage 2026

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG: DER PHILOSOPHISCHE BRUCH

1. Warum ich mit dieser Denklogik breche
 - 1.1. Erkenntnis erklärt Vergangenes – aber sie entscheidet und gestaltet keine Zukunft
 - 1.2. Ein Methodenwechsel ist noch kein Wechsel der Denklogik
 - 1.3. Bearbeitung macht Menschen und soziale Systeme zum Gegenstand fremder Gestaltung
2. Warum sollte ein Mensch diese vertraute Denklogik verlassen?
3. Bedeutende frühere Ausbrüche – und der andere Ausgangspunkt der Relationalen Gestaltungsphilosophie
4. Die Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik
5. Keine Verwechslung mit disruptivem Change
6. Erkenntnis und Methoden bekommen eine andere Funktion

DAS RELATIONALE HÖHLENGLEICHNIS

1. Die Meister der Schatten
2. Unsere fortbestehende Denklogik der Höhle
3. Eine erzwungene „Befreiung“
4. Eine andere Höhle
5. Gleißend helle Gestaltbarkeit erleben
6. Die Rückkehr in die Höhle
7. Die Verlässlichkeit des Rahmens schafft Verlässlichkeit
8. Die zweite Rückkehr des Menschen in die Höhle

I. DER URSPRUNG DER GESTALTUNG

1. DER URSPRUNG: DIE ENTSCHEIDUNG

- 1.1. Meine Beobachtung
- 1.2. Was verstehe ich unter einer Entscheidung?
- 1.3. Warum beschäftigt mich das?
- 1.4. Der philosophische Wendepunkt
- 1.5. Das Axiom

2. DIE VERANTWORTUNG

- 2.1. Meine Beobachtung

- 2.2. Was verstehe ich unter Verantwortung?
- 2.3. Warum beschäftigt mich das?
 - 2.3.1. Verantwortung ist keine Garantie
 - 2.3.2. Verantwortung lässt sich nicht delegieren
 - 2.3.3. Verantwortung folgt dem Gestaltungsbereich
 - 2.3.4. Verantwortung hängt nicht von meiner Bereitschaft ab
- 2.4. Der philosophische Wendepunkt
- 2.5. Das Axiom

3. DER RAHMEN

- 3.1. Meine Beobachtung
- 3.2. Der Relationale Begriff des Rahmens
 - 3.2.1. Die Bestandteile eines Rahmens
 - 3.2.2. Der Ursprung des Rahmens: gesetzt, gestaltet und erlebt
 - 3.2.3. Der äußere Rahmen
 - 3.2.4. Rahmen und Rahmenbedingungen
 - 3.2.5. Der Begriffsrahmen
 - 3.2.6. Rahmengestaltung und Rahmenerleben
 - 3.2.7. Die Bestandteile des Rahmens: Erwartete Konsequenz, Vollzug und erlebte Konsequenz
 - 3.2.8. Die zeitliche Verzögerung des Vollzugs
 - 3.2.9. Rahmen greifen ineinander
 - 3.2.10. Der Rahmen und die Freiheit
- 3.3. Warum beschäftigt mich das?
- 3.4. Der philosophische Wendepunkt
- 3.5. Das Axiom

4. GESTALTUNG

- 4.1. Meine Beobachtung
- 4.2. Was verstehe ich unter Gestaltung?
 - 4.2.1. Existenzfähigkeit als Fokus der Gestaltung
 - 4.2.2. Gestaltung als Existenzform
- 4.3. Warum mich das beschäftigt
 - 4.3.1. Der Unterschied zwischen Verbesserung und Neugestaltung
 - 4.3.2. Vier Formen der Gestaltung
- 4.4. Der philosophische Wendepunkt
- 4.5. Das Axiom

5. DIE RELATIONALE GESTALTUNGSSTRUKTUR

- 5.1. Meine Beobachtung
 - 5.1.1. Die Idee des Ankommens
 - 5.1.2. Die Idee des Anfangs

- 5.2. Der Begriff der Relationalen Gestaltungsstruktur
- 5.2.1. Die Elemente der Relationalen Gestaltungsstruktur
- 5.2.2. Warum die Relationale Gestaltungsstruktur kein Vorgehensmodell ist
- 5.2.3. Warum die relationale Gestaltungsstruktur eine Spirale ist
- 5.3. Warum beschäftigt mich das?
- 5.4. Der philosophische Wendepunkt
- 5.5. Das Axiom

6. PASSUNG

- 6.1. Meine Beobachtung
- 6.2. Was verstehe ich unter Passung?
- 6.3. Warum beschäftigt mich das?
- 6.4. Der philosophische Wendepunkt
- 6.5. Das Axiom

II. DAS MENSCHENBILD

1. DER MENSCH GESTALTET SICH SELBST

- 1.1. Meine Beobachtung
- 1.2. Was bedeutet es, mich selbst zu gestalten?
- 1.2.1. Die Relationale Selbstgestaltung
- 1.2.2. Ich kann mich jederzeit neugestalten
- 1.2.3. Was nehme ich aus meiner Vergangenheit mit?
- 1.2.4. Gestalten statt „Annehmen“ – wenn fremde Entscheidungen zu meiner Bewältigungsaufgabe werden sollen
- 1.2.5. Das Sein geht dem Tun voraus
- 1.3. Warum mich das beschäftigt
- 1.4. Der philosophische Wendepunkt
- 1.5. Das Axiom

2. DAS RELATIONSMODELL

- 2.1. Meine Beobachtung
- 2.2. Was verstehe ich unter dem Relationsmodell?
- 2.2.1. Die Felder des Relationsmodells
- 2.2.2. Vom Leben zu seinen sozialen Systemen
- 2.2.3. Jedes soziale System besitzt erneut dieselbe Gestaltungslogik
- 2.2.4. Das Relationsmodell gilt auch für soziale Systeme
- 2.3. Warum mich das beschäftigt
- 2.3.1. Vom Sein aus zum Tun gelangen
- 2.3.2. Vom Leben zu seinen sozialen Systemen

- 2.4. Der philosophische Wendepunkt
- 2.5. Das Axiom

3. DAS OPTIMALSZENARIO

- 3.1. Meine Beobachtung
- 3.2. Was verstehe ich unter einem Optimalszenario?
 - 3.2.1. Das Optimalszenario ist kein Ziel
 - 3.2.2. Ich beschreibe nicht meine bisherige Wirklichkeit
 - 3.2.3. Das Optimalszenario beginnt beim Leben als Ganzem
 - 3.2.4. Mein Optimalszenario muss seine Rahmen erfüllen
 - 3.2.5. Das Optimalszenario plant nicht meine Lebenssituationen
 - 3.2.6. Mein Optimalszenario kann ich neugestalten
 - 3.2.7. Aus meinem Optimalszenario leite ich meine sozialen Systeme ab
- 3.3. Warum mich das beschäftigt
- 3.4. Der philosophische Wendepunkt
- 3.5. Das Axiom

4. MEINE OPTIMALBILDER

- 4.1. Meine Beobachtung
- 4.2. Was verstehe ich unter einem Optimalbild?
 - 4.2.1. Jedes Optimalbild leite ich aus meinem Optimalszenario ab
 - 4.2.2. Jedes soziale System erhält sein eigenes Optimalbild
 - 4.2.3. Auch im Optimalbild gestalte ich vom Sein zum Tun
 - 4.2.4. Ein Optimalbild ist keine Verhaltensbeschreibung
 - 4.2.5. Das Optimalbild muss den Systemrahmen erfüllen
 - 4.2.6. Im sozialen System geht es nicht nur um mich
 - 4.2.7. Mein Ich-System besitzt ebenfalls ein Optimalbild
 - 4.2.8. Ich lebe mehrere Optimalbilder gleichzeitig
 - 4.2.9. Auch meine Optimalbilder kann ich jederzeit neugestalten
- 4.3. Warum mich das beschäftigt
- 4.4. Der philosophische Wendepunkt
- 4.5. Das Axiom

5. ICH WERDE NICHT.

ICH ENTSCHEIDE. UND LEBE DIE ENTSCHEIDUNG SOFORT.

- 5.1. Meine Beobachtung
- 5.2. Was bedeutet für mich „Entscheiden und sofort leben“?
 - 5.2.1. Ich muss nicht erst können, wer ich bereits bin
 - 5.2.2. Neugestaltung ist kein Trainingsprogramm für ein späteres Ich
 - 5.2.3. Entwicklung bekommt damit einen anderen Platz
- 5.3. Warum mich das beschäftigt

- 5.4. Der philosophische Wendepunkt
- 5.5. Das Axiom

6. LERNEN

- 6.1. Meine Beobachtung
- 6.2. Drei unterschiedliche Lernfoki
 - 6.2.1. Erstmalige Rahmenerfüllung: „Hurra, ich habe es geschafft!“
 - 6.2.2. Rahmenerfüllung: Ich kann das Funktionierende wiederholen
 - 6.2.3. Rahmenkönnen: Ich kann auch unter neuen Bedingungen rahmenerfüllend gestalten
 - 6.2.4. Der Rahmen bestimmt, wofür ich lerne
 - 6.2.5. Wissen ist noch keine Rahmenerfüllung
 - 6.2.6. Die Lernstufen beschreiben, wie ich lerne – nicht, was ich in Bezug auf meinen Rahmen bereits kann
 - 6.2.7. Die Sinngrenze vorgegebener Antworten
 - 6.2.8. Ich lerne nicht an einer beliebigen Wirklichkeit für meine eigene
 - 6.2.9. Lernen findet in meinem Leben statt
 - 6.2.10. Lernen 2: Ich beherrsche meinen spezifischen Gestaltungsgelingensprozess
 - 6.2.11. Manchmal muss ich nicht dazulernen, sondern entlernen
- 6.3. Warum mich das beschäftigt
- 6.4. Der philosophische Wendepunkt
- 6.5. Das Axiom

7. MEIN KÖRPER ALS RAHMEN MEINER SELBSTGESTALTUNG

- 7.1. Meine Beobachtung
- 7.2. Mein Körper ist ein gesetzter Rahmen
 - 7.2.1. Der Körper entscheidet jeweils, ob sein Rahmen erfüllt ist
 - 7.2.2. Mein Körperrahmen kann derselbe bleiben – und ich muss mich dennoch neugestalten
 - 7.2.3. Mein Optimalszenario muss meinen Körperrahmen erfüllen
 - 7.2.4. Meine Teilsysteme müssen den Rahmen meines Körpers erfüllen
 - 7.2.5. Mein Körper konkurriert nicht mit meinem Leben
 - 7.2.6. Rahmenbedingungen nehmen mir meine Verantwortung nicht ab
 - 7.2.7. Mein Körper gibt keine moralischen Urteile ab
 - 7.2.8. Ich muss meinen Körperrahmen kennenlernen
 - 7.2.9. Der Körper macht Rahmenkönnen konkret
 - 7.2.10. Mein Körper ist kein Argument gegen Freiheit
 - 7.2.11. Meine Gesundheitsverantwortung ist nicht delegierbar
- 7.3. Warum mich das beschäftigt
- 7.4. Der philosophische Wendepunkt
- 7.5. Das Axiom

III. WIRKLICHKEIT

1. WIRKLICHKEIT

- 1.1. Meine Beobachtung
- 1.2. Ich gestalte Wirklichkeit relational
 - 1.2.1. Dieselbe Situation ist nicht dieselbe Wirklichkeit
 - 1.2.2. Wirklichkeit ist nicht eine „individuelle Wahrnehmung“ der Objektivität
 - 1.2.3. Wirklichkeit in der Relationalen Gestaltungsstruktur
 - 1.2.4. In meiner Wirklichkeit erkenne ich meine Position
 - 1.2.5. Wirklichkeit stabilisiert sich durch meine Beschreibung
 - 1.2.6. Meine bisherige Wirklichkeit verpflichtet mich nicht
 - 1.2.7. Die alte Wohnung erklärt die neue nicht
 - 1.2.8. Wirklichkeit und Vergangenheit
 - 1.2.9. Wirklichkeit und Rahmen
 - 1.2.10. Wirklichkeit ist nicht Beliebigkeit
 - 1.2.11. Wirklichkeit und Sprache
 - 1.2.12. Meine Landkarte ist mein Land
 - 1.2.13. Erkennen ist Gestalten
 - 1.2.14. Mehrere Wirklichkeiten in einem sozialen System
 - 1.2.15. Wirklichkeit und Entscheidung
 - 1.2.16. Wirklichkeit und Neugestaltung
- 1.3. Warum mich das beschäftigt
- 1.4. Der philosophische Wendepunkt
- 1.5. Das Axiom

2. WIRKLICHKEITSGESTALTUNG

- 2.1. Ich gestalte ohnehin
- 2.2. Entscheiden und gestalten Sie –
 - sonst werden Sie entschieden und gestaltet
 - 2.2.1. Wirklichkeitsgestaltung beginnt mit der Entscheidung
 - 2.2.2. Wirklichkeit gestalte ich vom Sein zum Tun
 - 2.2.3. Wirklichkeit gestalte ich auch durch Begriffe
 - 2.2.4. Wirklichkeit gestalte ich durch das, was ich unterscheide
 - 2.2.5. Wirklichkeitsgestaltung braucht Rahmen
 - 2.2.6. Wirklichkeitsgestaltung heißt nicht Wirklichkeitskontrolle
 - 2.2.7. Von anderen vorgestaltete Wirklichkeiten
 - 2.2.8. Ich muss nicht sein, was ich tue
 - 2.2.9. Fremdzuschreibungen gestalten Wirklichkeit über mich
 - 2.2.10. Wirklichkeit neugestalten
 - 2.2.11. Wie ich Wirklichkeit bewusst gestalte
- 2.3. Warum mich das beschäftigt
 - 2.3.1. Wenn ich nicht selbst entscheide
 - 2.3.2. Wenn andere für mich entscheiden
- 2.4. Der philosophische Wendepunkt
- 2.5. Das Axiom

3. SPRACHE

- 3.1. Meine Beobachtung
- 3.2. Mit Begriffen gestalte ich Begriffsrahmen
 - 3.2.1. Jeder meiner Begriffe gehört zu mir
 - 3.2.2. Mit Sprache bezeichne ich meine Unterscheidungen
 - 3.2.3. Sprache gestaltet Selbstwirklichkeit
 - 3.2.4. Mit Sprache spreche ich auch Kultur
 - 3.2.5. Sprache gestaltet Wirklichkeit über andere
 - 3.2.6. Sprache macht den Gestalter sichtbar – oder unsichtbar
 - 3.2.7. Beschreibungen machen meine Wirklichkeit nicht objektiv
 - 3.2.8. Die „Es-ist“-Sprache macht den Beobachter unsichtbar
 - 3.2.9. Sprache und Macht
 - 3.2.10. Sprache neugestalten
- 3.3. Warum mich das beschäftigt
- 3.4. Der philosophische Wendepunkt
- 3.5. Das Axiom

4. BEZIEHUNGSGESTALTUNG

- 4.1. Meine Beobachtung
- 4.2. Relation ist nicht Beziehung
 - 4.2.1. Ich leite meine Beziehungen aus meinem Leben ab
 - 4.2.2. Mein Optimalbild in einer Beziehung
 - 4.2.3. Ich gestalte meine Seite der Beziehung
 - 4.2.4. Gegenseitigkeit kann ich nicht allein herstellen
 - 4.2.5. Beziehung bedeutet nicht gleiche Wirklichkeit
 - 4.2.6. Nähe ist nicht Verschmelzung
 - 4.2.7. Vertrauen ist keine Verfügung über den anderen
 - 4.2.8. Grenzen gestalten meine Seite der Relation
 - 4.2.9. Nicht jede Beziehung ist symmetrisch
 - 4.2.10. Beziehungen können ihre Passung verlieren
 - 4.2.11. Auch Nicht-Tun gestaltet Beziehung
 - 4.2.12. Ich gestalte Beziehung auch ohne Worte
 - 4.2.13. Dialog ist eine Form der Beziehungsgestaltung
- 4.3. Warum mich das beschäftigt
- 4.4. Der philosophische Wendepunkt
- 4.5. Das Axiom

5. DIALOG

- 5.1. Meine Beobachtung
- 5.2. Relation ist nicht Dialog
 - 5.2.1. Der dialogische Zugewinn
 - 5.2.2. Dialog mit einem anderen Menschen braucht Verständigung
 - 5.2.3. Verständigung ist nicht Verstehen

- 5.2.4. Verständigung muss nicht immer ausgesprochen werden
- 5.2.5. Wenn ich die Perspektive oder Position eines anderen Menschen brauche
- 5.2.6. Wenn Rahmenerfüllung die Position anderer voraussetzt
- 5.2.7. Der innere Dialog mit meinem Optimalszenario
- 5.2.8. Der innere Dialog mit meinem Optimalbild
- 5.2.9. Relationale Subjektivierung
- 5.2.10. Der innere Szenariendialog
- 5.2.11. Dialog kann Unterschied und Gemeinsamkeit sichtbar machen
- 5.2.12. Dialog ist nicht immer notwendig
- 5.3. Warum mich das beschäftigt
- 5.4. Der philosophische Wendepunkt
- 5.5. Das Axiom

6. RELATIONALE FRAGEN

- 6.1. Meine Beobachtung
- 6.2. Warum Antworten für meine Neugestaltung nicht reichen
 - 6.2.1. Auch meine eigene alte Antwort ist keine neue Gestaltung
 - 6.2.2. Lernen 0 hat einen klaren Ort – und eine klare Grenze
 - 6.2.3. Eine Welt mit immer häufiger anders erlebten Rahmenbedingungen verschärft diese Grenze
 - 6.2.4. Warum irgendwelche Fragen nicht meine neue Selbstgestaltung sichern
 - 6.2.5. „Gute Fragen“ lassen sich nicht als Fragetechniken speichern
 - 6.2.6. Warum ich Relationale Fragen brauche
 - 6.2.7. Relationale Fragen beginnen beim Rahmen
 - 6.2.8. Um die Frage „Wer bin ich?“ geht es nicht
 - 6.2.9. Relationale Fragen gehen vom Sein zum Tun
 - 6.2.10. Relationale Fragen lassen meine Verantwortung bei mir
 - 6.2.11. Relationale Fragen nehmen keine unnötigen Umwege
 - 6.2.12. Relationale Fragen interessieren sich für Bedeutungen
 - 6.2.13. Relationale Fragen sind Selbstgestaltungsfragen
 - 6.2.14. Relationale Fragen dienen nicht dem „Annehmen“ meiner bisherigen Wirklichkeit
 - 6.2.15. Relationale Fragen an andere bleiben deren Selbstgestaltung
 - 6.2.16. Wenn ich die Antwort schon kenne, frage ich nicht Relational
 - 6.2.17. Relationale Fragen verlangen Zutrauen
 - 6.2.18. Relationale Fragen sind hilfreich verstörend
 - 6.2.19. Manchmal reicht eine direkte Relationale Frage nicht für die Selbstgestaltung
 - 6.2.20. Warum Relationale Fragen keine Sammlung „guter Fragen“ sein können
 - 6.2.21. Relationale Fragen folgen einer klaren Gestaltungslogik
 - 6.2.22. Relationale Fragen und meine Sprache
 - 6.2.23. Relationale Fragen sind offen – aber gerichtet
 - 6.2.24. Relationale Fragen dienen nicht der Wahrheitsfindung
 - 6.2.25. Relationale Fragen erfüllen keinen Rahmen
 - 6.2.26. Relationale Fragen und Rahmenkönnen
- 6.3. Warum mich das beschäftigt
- 6.4. Der philosophische Wendepunkt
- 6.5. Das Axiom

7. FREIHEIT

7.1. Meine Beobachtung

7.2. Was ist Freiheit?

- 7.2.1. Freiheit ist nicht Rahmenlosigkeit
- 7.2.2. Freiheit bedeutet nicht, alles entscheiden zu können
- 7.2.3. Freiheit liegt in meiner Entscheidung über meine eigene Gestaltung
- 7.2.4. Die Freiheit, einen Rahmen neugestalten zu wollen
- 7.2.5. Freiheit ist nicht das Recht, gleich bleiben zu können
- 7.2.6. Neugestaltung ist kein Verlust von Freiheit
- 7.2.7. Freiheit hebt Rahmenerfüllung nicht auf
- 7.2.8. Freiheit bedeutet nicht Konsequenzlosigkeit
- 7.2.9. Freiheit und Verantwortung gehören zusammen
- 7.2.10. Gesetzte Rahmen nehmen mir nicht meine Selbstgestaltung
- 7.2.11. Die Entscheidung eines anderen beendet meine Freiheit nicht
- 7.2.12. Freiheit kann bedeuten, einen Rahmen zu verlassen
- 7.2.13. Freiheit bedeutet nicht, fremde Verantwortung zu übernehmen
- 7.2.14. Freiheit zeigt sich auch im Nicht-Tun
- 7.2.15. Rahmen können verringert meine Abhängigkeit von einzelnen Rahmenbedingungen
- 7.2.16. Freiheit heißt nicht: Die Welt muss zu mir passen
- 7.2.17. Wer Menschen auf ihr heutiges Können festlegt, begrenzt ihre Gestaltungsfreiheit – und die Innovationskraft des Systems

7.3. Warum mich das beschäftigt

7.4. Der philosophische Wendepunkt

7.5. Das Axiom

8. ETHIK

8.1. Meine Beobachtung

8.2. Was ist Ethik?

- 8.2.1. Ethik beginnt bei meiner eigenen Gestaltung
- 8.2.2. Ethik ist für mich nicht Moral
- 8.2.3. Meine Entscheidung begründet meine Verantwortung
- 8.2.4. Verantwortung wandert nicht
- 8.2.5. Ich darf für mich wissen – aber nicht für andere
- 8.2.6. Ich gestalte den anderen nicht
- 8.2.7. Meine Gestaltung kann den Gestaltungsraum anderer berühren
- 8.2.8. Besonders relevant wird Ethik dort, wo ich Rahmen gestalte
- 8.2.9. Rahmenanforderungen dienen nicht meinen persönlichen Vorlieben
- 8.2.10. Macht erweitert meinen Gestaltungsraum – nicht mein Wissen über andere
- 8.2.11. Ich darf mein Bild vom Können eines anderen nicht zu seiner Grenze machen
- 8.2.12. Wo ich Macht habe, wächst meine Verantwortung für meine Gestaltung der Relation
- 8.2.13. Zutrauen – Anwalt des anderen in seiner optimalen Zukunft
- 8.2.14. Wo ich Macht habe, sichere ich nicht den Erfolg des anderen – sondern meine verantwortliche Gestaltung der Relation
- 8.2.15. Verantwortung für Rahmengestaltung wandert nicht zu den Betroffenen

- 8.2.16. Konsequenz ist keine moralische Bestrafung
- 8.2.17. Ethik verlangt keine Garantie des Ergebnisses
- 8.2.18. Auch Nicht-Tun hat eine ethische Dimension
- 8.2.19. Ethik verlangt nicht, dass ich mich selbst aufgebe
- 8.2.20. Eine gute Absicht entlastet mich nicht von meiner Gestaltung
- 8.2.21. Institutionen entheben mich nicht meiner Entscheidung
- 8.2.22. Ethik ersetzt keine Rahmenerfüllung
- 8.3. Warum mich das beschäftigt
- 8.4. Der philosophische Wendepunkt
- 8.5. Das Axiom

9. LIEBE

- 9.1. Meine Beobachtung
- 9.2. Was ist Liebe?
 - 9.2.1. Auch Liebe folgt meiner Gestaltungsstruktur
 - 9.2.2. Der Wert liegt nicht im Geliebten
 - 9.2.3. Liebe betrifft einen identitätsrelevanten Wert
 - 9.2.4. Liebe und Nutzen sind nicht dasselbe
 - 9.2.5. Liebe und Nichtliebe
 - 9.2.6. Mögen und Lieben
 - 9.2.7. Was ich liebe, muss kein Mensch sein
 - 9.2.8. Wenn ich mehrere Menschen liebe
 - 9.2.9. Liebe und Rahmenerfüllung sind nicht dasselbe
 - 9.2.10. Neu erlebte Wirklichkeiten können einen neuen Entscheidungsanlass bilden
 - 9.2.11. Liebe aus einer vergangenen Wirklichkeit
 - 9.2.12. Liebe ist keine Einladung zur Umgestaltung des anderen
 - 9.2.13. Ich kann lieben und dennoch aus dem betreffenden System aussteigen
 - 9.2.14. Liebe gibt mir kein Wissen für den anderen
 - 9.2.15. Liebe gibt mir kein Gestaltungsrecht über den anderen
 - 9.2.16. Liebe erfordert keine Selbstaufgabe
 - 9.2.17. Liebe und Zutrauen
 - 9.2.18. „Mit Liebe gestaltet“
 - 9.2.19. Selbstliebe
 - 9.2.20. Liebe und Verantwortung
- 9.3. Warum mich das beschäftigt
- 9.4. Der philosophische Wendepunkt
- 9.5. Das Axiom

10. KUNST

- 10.1. Meine Beobachtung
- 10.2. Was ist Kunst?
 - 10.2.1. Kunst ist Sprache
 - 10.2.2. Kunst dient nicht der Unterschiedlichkeit – sondern der Präzision des Ausdrucks
 - 10.2.3. Das Kunstwerk ist das konkret Gesagte
 - 10.2.4. Menschen gestalten auf Grundlage eines Kunstwerkes weitere Kunstwerke

- 10.2.5. Mit dem Kunstwerk trete ich in Relation
- 10.2.6. Der Künstler entscheidet nicht, was das Werk für mich bedeutet
- 10.2.7. Ein Kunstwerk kann nicht objektiv für mich interpretiert werden
- 10.2.8. Dasselbe Werk kann für mich morgen etwas anderes bedeuten
- 10.2.9. In Relation zu einem Kunstwerk kann ich Neues erleben
- 10.2.10. In Relation zu einem Kunstwerk kann ich neue Rahmen,
Konsequenzen und Rahmenbedingungen erleben
- 10.2.11. Kann Kunst ihrer Zeit „voraus“ sein?
- 10.2.12. Passt Kunst zu ihrer Zeit?
- 10.2.13. Kunst muss keinen Zweck erfüllen
- 10.2.14. Ein Kunstwerk kann einen neuen Entscheidungsanlass schaffen –
ohne dass ich mich neu entscheiden muss
- 10.3. Warum mich das beschäftigt
- 10.4. Der philosophische Wendepunkt
- 10.5. Das Axiom

IV. GEMEINSAME WELTGESTALTUNG

1. DIE THEORIE SOZIALER SYSTEME

- 1.1. Meine Beobachtung
- 1.2. Was ist ein soziales System?
 - 1.2.1. Relation und soziales System sind nicht dasselbe
 - 1.2.2. Jeder Mensch tritt als bereits Gestalteter in ein soziales System ein
 - 1.2.3. Ein gemeinsamer Rahmen ist keine Forderung an die Gestaltung des anderen
 - 1.2.4. Der Eintritt in ein frei gewähltes System ist eine eigene Entscheidung
 - 1.2.5. Jeder bleibt Entscheider
 - 1.2.6. Das gemeinsame System verlangt Abstimmung
 - 1.2.7. Gemeinsamer Rahmen bedeutet nicht gemeinsame Wirklichkeit
 - 1.2.8. Was mir am anderen gefällt oder mich an ihm stört,
entscheidet nicht über seine Rahmenerfüllung
 - 1.2.9. Auch Konsequenzen gehören zum gemeinsamen Rahmen
 - 1.2.10. Rahmenerfüllung im sozialen System
 - 1.2.11. Rahmenkönnen des sozialen Systems
 - 1.2.12. Die Rolle der vier Formen des Lernens Im Rahmenkönnen
 - 1.2.13. Der Gestaltungsgelingsprozess ist systemspezifisch
 - 1.2.14. Das Rahmenkönnen gehört ausschließlich dem sozialen System
 - 1.2.15. Was das Rahmenkönnen des sozialen Systems voraussetzt
 - 1.2.16. Das Systemwohl vertritt das langfristig gesunde Bestehen des sozialen Systems
 - 1.2.17. Der Rahmen eines sozialen Systems endet nicht an seinen Grenzen
 - 1.2.18. Die Zugehörigkeit zu einem sozialen System
hebt die Entscheidung des Einzelnen nicht auf
 - 1.2.19. Soziale Systeme besitzen dieselbe Grundstruktur – aber nicht dieselbe Gestalt
- 1.3. Warum mich das beschäftigt
- 1.4. Der philosophische Wendepunkt
- 1.5. Das Axiom

2. GESELLSCHAFT

- 2.1. Die Gesellschaft ist nicht ihr politischer Apparat
- 2.2. Woran eine gesellschaftliche Ordnung zu prüfen ist
 - 2.2.1. Der politische Blankoscheck
 - 2.2.2. Die Verfassung erklärt den politischen Blankoscheck zur Volkssouveränität
 - 2.2.3. Das sich selbst bestätigende politische System
 - 2.2.4. Gesetzter, gelebter und wirksamer Rahmen
 - 2.2.5. Parteien und der Verlust der eigenen Rahmenentscheidung
 - 2.2.6. Wie aus Bürgern „wir“ und „die“ werden
 - 2.2.7. Gesellschaftliche Gestaltung beginnt nicht mit einer Staatsform
 - 2.2.8. Entscheidungsberechtigung ist rahmenspezifisch
 - 2.2.9. Das Erreichen des wahlberechtigten Alters
begründet keine unbegrenzte Entscheidungsberechtigung
 - 2.2.10. Der gemeinsame Rahmen bestimmt das Ergebnis.
Er bestimmt nicht die persönliche Gestaltung
 - 2.2.11. Ein gemeinsamer Rahmen muss vollständig gestaltet sein
 - 2.2.12. Umsetzungsbeauftragung ist keine Entscheidungsberechtigung
 - 2.2.13. Jeder gemeinsame Rahmen braucht seine eigenen Rahmengeber
 - 2.2.14. Polity, Politics und Policy in der Relationalen Gestaltungslogik
 - 2.2.15. Entscheidungen unter neu erlebten Rahmenbedingungen
 - 2.2.16. Das Gesellschaftswohl
 - 2.2.17. Gemeinschaftsvermögen ist kein Staatseigentum:
Was Gemeinschaftsvermögen ist, muss entschieden werden
 - 2.2.18. Das Rahmenkönnen der Gesellschaft
 - 2.2.19. Welche unterscheidbaren Funktionen gesellschaftliche Gestaltung benötigt
 - 2.2.20. Warum direkte Abstimmungen allein nichts lösen
 - 2.2.21. Warum Bürgerparlamente allein nichts lösen
 - 2.2.22. Warum Expertenherrschaft nichts löst
 - 2.2.23. Warum Kommunismus und Nachtwächterstaat in derselben Denklogik bleiben
 - 2.2.24. Warum auch bessere Politiker das Problem nicht lösen
 - 2.2.25. Gesellschaftliche Gestaltung und innerer Frieden
 - 2.2.26. Woran eine funktionierende gesellschaftliche Ordnung erkennbar ist
- 2.3. Warum mich das beschäftigt
- 2.4. Die entscheidende Umkehr
- 2.5. Das Axiom

3. RAHMENHIERARCHIEN

- 3.1. Meine Beobachtung
- 3.2. Was verstehe ich unter Rahmenhierarchien?
 - 3.2.1. Nicht alle Rahmen stehen hierarchisch zueinander
 - 3.2.2. Rahmenhierarchie ist keine Menschenhierarchie
 - 3.2.3. Der freiwillige Eintritt ist eine Entscheidung für den Rahmen
 - 3.2.4. Neuentscheidung oder Austritt ersetzen den Kampf gegen den Rahmen
 - 3.2.5. Mitgliedschaft begründet keine Entscheidungsberechtigung
über den gemeinsamen Rahmen
 - 3.2.6. Nicht jede Zugehörigkeit wird freiwillig gewählt

- 3.2.7. Der persönliche Rahmen bindet nur die eigene Gestaltung
- 3.2.8. Rahmenüberordnung ist nicht akzeptabel
- 3.2.9. Verfügungsmacht beginnt bei der fremden Gestaltung
- 3.2.10. Religionen und Ideologien können keine Rahmengeber der Gesellschaft sein
- 3.2.11. Islamische Rahmenüberordnung muss als solche benannt werden
- 3.2.12. Unvereinbare Rahmen verlangen eine Entscheidung
- 3.2.13. Geprüft wird die sichtbare Gestaltung
- 3.2.14. Mit der Nichterfüllung wird die Konsequenz wirksam
- 3.2.15. Die Konsequenz der Rahmenüberordnung
 - richtet sich nach der rechtlichen Relation zur Gesellschaft
- 3.2.16. Eine Gesellschaft muss Rahmenüberordnung vorausschauend verhindern
- 3.3. Warum mich das beschäftigt
- 3.4. Der philosophische Wendepunkt
- 3.5. Das Axiom

4. DER PLANETENRAHMEN

- 4.1. Meine Beobachtung
- 4.2. Was verstehe ich unter dem Planetenrahmen?
 - 4.2.1. Der Planet entscheidet nicht
 - 4.2.2. Der Planetenrahmen bleibt – seine Rahmenbedingungen erleben wir neu
 - 4.2.3. Der Planetenrahmen ist ein zwingend mit zu erfüllender Rahmen
 - 4.2.4. Der Planetenrahmen definiert keine bestimmte Lebensweise
 - 4.2.5. Gestaltungsfreiheit endet vor der Verletzung des Planetenrahmens
 - 4.2.6. Nicht verhinderbare rahmenverletzende Folgen schließen eine Gestaltung aus
 - 4.2.7. Bezahlen ersetzt keine Rahmenerfüllung
 - 4.2.8. Der vollständige Preis kann eine Gestaltung beenden
 - 4.2.9. Klimaziele ersetzen gegenwärtige Rahmenerfüllung
 - 4.2.10. Neugestaltung rechtfertigt keine zwischenzeitliche Rahmennichterfüllung
 - 4.2.11. Messwerte unterstützen die Rahmenprüfung – sie ersetzen sie nicht
 - 4.2.12. Unsicherheit erweitert keine Gestaltungsfreiheit
 - 4.2.13. Verantwortung endet nicht an Unternehmens- und Staatsgrenzen
 - 4.2.14. Eigentum begründet kein Recht auf Verletzung des Planetenrahmens
 - 4.2.15. Klimaprotest unterliegt einer doppelten Rahmenprüfung
 - 4.2.16. Die Erfüllung des Planetenrahmens verlangt Rahmenkönnen
- 4.3. Warum mich das beschäftigt
- 4.4. Der philosophische Wendepunkt
- 4.5. Das Axiom

5. DER STAAT

- 5.1. Meine Beobachtung
- 5.2. Was verstehe ich unter dem Staat?
 - 5.2.1. Die Relationale Gestaltungsphilosophie setzt den Staat nicht voraus
 - 5.2.2. Der Staat ist kein Rahmengeber
 - 5.2.3. Demokratie ist keine Verfahrensbezeichnung
 - 5.2.4. Eine Wahl ersetzt keine Rahmenentscheidung

- 5.2.5. Entscheidungsberechtigung kann nicht vertreten werden
- 5.2.6. Nicht jeder entscheidet alles
- 5.2.7. Der Rahmen bestimmt die erforderliche gesellschaftliche Ebene
- 5.2.8. Polity, Politics und Policy müssen getrennt werden
- 5.2.9. Parteien entfallen – Interessen werden rahmenspezifisch eingebracht
- 5.2.10. Rechtliche Beschreibung und gelebte Wirklichkeit sind zu unterscheiden
- 5.2.11. Expertise bereitet Rahmenentscheidungen vor – sie trifft sie nicht
- 5.2.12. Entscheidungsorganisation ist eine eigene Dienstleistungsfunktion
- 5.2.13. Umsetzung ist keine Entscheidungsberechtigung
- 5.2.14. Nachweisführung und Rahmenprüfung sind verschiedene Funktionen
- 5.2.15. Gemeinsame Dienstleistungsfunktionen begründen keine Herrschaft
- 5.2.16. Ein politisches Amt darf nicht seinen eigenen Auftrag gestalten
- 5.2.17. Konzentrierte Entscheidungsberechtigung
macht gemeinsame Rahmen erpressbar
- 5.2.18. Gesellschaftliches Rahmenkönnen beginnt vor der akuten Lage
- 5.2.19. Der Staat besitzt keine eigenen Mittel
- 5.2.20. Die Kontinuität darf nicht von „außergewöhnlichen Köpfen“ abhängen
- 5.2.21. Das Rahmenkönnen einer gemeinsamen Dienstleistungsagentur
und das Rahmenkönnen der Gesellschaft sind verschieden
- 5.2.22. Eine gemeinsame Dienstleistungsagentur muss ersetzbar sein
- 5.2.23. Weder Nachwächterstaat noch Kommunismus
- 5.3. Warum mich das beschäftigt
- 5.4. Der philosophische Wendepunkt
- 5.5. Das Axiom

6. BILDUNG

6.1. Meine Beobachtung

- 6.1.1. Bildung bereitet Menschen auf ein späteres Leben vor, obwohl sie bereits leben
- 6.1.2. Schule beginnt nicht mit „Ich bin“, sondern mit „Du sollst werden“
- 6.1.3. Der Lehrstoff ersetzt den konkreten Rahmen
- 6.1.4. Die Schule vermittelt Techniken,
ohne sie aus dem Rahmen des Menschen abzuleiten
- 6.1.5. Der Körper wird zum Unterrichtsgegenstand,
statt als Außenrahmen jeder Gestaltung erfüllt zu werden
- 6.1.6. Prüfungen weisen die Erfüllung eines Prüfungsrahmens nach
- 6.1.7. Projektunterricht verlässt die alte Denklöge nicht
- 6.1.8. Menschen lernen, fremde Rahmen zu erfüllen
- 6.1.9. Digitale Informationszugänge und KI
machen die Vermittlungslogik endgültig unhaltbar
- 6.1.10. Die Universität setzt die Vermittlungs- und Prüfungslogik fort
- 6.1.11. Einzelnes freies Lernen ergibt noch kein Lernen der Gesellschaft
- 6.2. Was verstehe ich unter Bildung?
- 6.2.1. Der Ausgangspunkt lautet: ICH BIN
- 6.2.2. Kinder entscheiden keine endgültige Zukunft
- 6.2.3. Eigene Entscheidung bedeutet nicht freie Verfügung über sämtliche Rahmen
- 6.2.4. Die Gesellschaft entscheidet keine Lernwege
- 6.2.5. Grundbildung ist kein Stoffkanon

- 6.2.6. Gesellschaftlich gesicherte Bildung beginnt,
sobald ein Kind eigene Wirklichkeit hervorbringen will
- 6.2.7. Bildungsmöglichkeiten folgen der konkreten Gestaltung
- 6.2.8. Wie Bildung aus Relationaler Sicht funktioniert
- 6.2.9. Der Relationale Mentor sichert die Selbstgestaltung
- 6.2.10. Fachkundige Menschen stellen Informationen und Leistungen zur Verfügung
- 6.2.11. Es gibt keine Cases, Rollenspiele und pädagogisch gesetzten Projekte
- 6.2.12. Lernen 0, 1, 2 und 3 finden in der eigenen Gestaltung statt
- 6.2.13. Der individuelle Körperrahmen durchzieht jede Gestaltung
- 6.2.14. Das eigene Leben ist kein späterer Anwendungsfall
- 6.2.15. Unbekannte Wirklichkeiten müssen zugänglich werden
- 6.2.16. Der Szenariendialog sichert vorausschauende Rahmenerfüllung
- 6.2.17. Rahmenprüfung ersetzt Noten und Zeugnisse
- 6.2.18. Nicht „Wissen“ wird nachgewiesen, sondern Rahmenerfüllung
- 6.2.19. Lernen findet altersübergreifend statt
- 6.2.20. Lernwege und Können werden nicht gesellschaftlich gebündelt
- 6.2.21. Individuelles Lernen und Lernen sozialer Systeme bleiben verschieden
- 6.2.22. Erfolgreiche Gestaltungen werden zugänglich, aber nicht zur Methode erhoben
- 6.2.23. Universität setzt die Schullogik fort
- 6.2.24. Forschung beginnt mit einem Forschungsrahmen
- 6.2.25. Weiterbildung ohne konkrete Gestaltung bleibt Lernen 0
- 6.2.26. Berufliches Können entsteht in wachsender Verantwortung
- 6.2.27. Der für die Rahmenerfüllung erforderliche Zugang muss verfügbar sein
- 6.2.28. Schule wird nicht reformiert, sondern nicht mehr benötigt
- 6.3. Was mich daran beschäftigt
- 6.4. Der philosophische Wendepunkt
- 6.5. Das Axiom

7. WIRTSCHAFT UND ORGANISATIONEN ALS SOZIALE ERGEBNISSYSTEME

- 7.1. Meine Beobachtung
 - 7.1.1. Wirtschaft wird erst beobachtet, wenn ihre Gestaltung nicht mehr funktioniert
 - 7.1.2. Unternehmen werden als Ansammlungen von Funktionen organisiert
 - 7.1.3. Die Ergebnisformulierung wird delegiert – die Gestaltung vorgeschrieben
 - 7.1.4. Stellenbeschreibungen beschreiben keine Ergebnisverantwortung
 - 7.1.5. Führung im Nachhinein entwertet die verlangte Kreativität
 - 7.1.6. Problembewältigung stabilisiert die nicht funktionierende Organisation
 - 7.1.7. Wechselnde Schwerpunkte ersetzen keine vollständige Rahmenerfüllung
 - 7.1.8. Prozesse schreiben Gestaltungen vor, ohne Ergebnisse zu sichern
 - 7.1.9. Ziele laufen neben der Ergebniserzielung her
 - 7.1.10. Jede neue Managementmode bearbeitet dasselbe Unternehmen weiter
 - 7.1.11. Führung beurteilt Menschen, anstatt die hervorgebrachte Wirklichkeit zu prüfen
 - 7.1.12. Führung delegiert ihre eigenen Funktionen an HR
 - 7.1.13. Teams werden mit der Summe ihrer Mitglieder verwechselt
 - 7.1.14. Unternehmensgröße wird mit unternehmerischem Können verwechselt
- 7.2. Was verstehe ich unter Wirtschaft und Organisationen
als sozialen Ergebnissystemen?
 - 7.2.1. Wirtschaft verbindet unterschiedliche Rahmenerfüllungen
 - 7.2.2. Wirtschaftliche Rahmenerfüllung muss vorausschauend gesichert werden

- 7.2.3. Ein Unternehmen ist ein soziales Erlebnissystem mit einem verbindlichen Rahmen
- 7.2.4. Ziele werden durch vollständige Rahmen ersetzt
- 7.2.5. Rahmenerfüllung ersetzt Anwesenheit
- 7.2.6. Gesellschaftswohl, Unternehmenswohl und Teamwohl
- 7.2.7. Das Relationale Organisationsmodell
- 7.2.8. Der Kopf denkt das Unternehmen von seinem Rahmen aus
- 7.2.9. Das Strategische Treiberteam erfüllt den Unternehmensrahmen
- 7.2.10. Die Organe erfüllen die vom Strategischen Treiber benötigten Rahmen
- 7.2.11. Das Viable System Model bildet die kybernetische Grundlage – nicht das Relationale Organisationsmodell
- 7.2.12. Die Gestaltung der Geschäftsmodelle gehört zum Rahmenkönnen des Strategischen Treibers
- 7.2.13. Innovation entsteht aus der erforderlichen Neugestaltung zur Rahmenerfüllung
- 7.2.14. HR sichert aus der Unternehmenswohl-Perspektive die Voraussetzungen für Rahmenerfüllung und Rahmenkönnen
- 7.2.15. Jeder Mitarbeiter führt ein Unternehmen im Unternehmen
- 7.2.16. Die einkaufende Seite entscheidet die Schnittstelle
- 7.2.17. Schnittstellenvereinbarungen ersetzen starre unternehmensweite Prozesse
- 7.2.18. Klare Rahmen statt persönlicher Überordnung
- 7.2.19. Die Relationale Organisation arbeitet nicht mit Projekten
- 7.2.20. Führung moderiert keine Schnittstellenkonflikte
- 7.2.21. Ein Team ist ein eigenes soziales Erlebnissystem
- 7.2.22. Das Teamwohl sichert den langfristig bestmöglichen Nutzen des Teams für die Organisation
- 7.2.23. Die Rahmenerfüllung eines anderen darf nicht übernommen werden
- 7.2.24. Neue Rahmenbedingungen verlangen Neugestaltung – und nicht Addition
- 7.2.25. Management bedeutet Verantwortung für Rahmenerfüllung
- 7.2.26. Verfügbare Mittel („Budgets“) sind Rahmenbedingungen, keine Verbrauchsvorgabe
- 7.2.27. Führung setzt Rahmen und sichert Rahmenerfüllung und Rahmenkönnen
- 7.2.28. Hiring ist eine Führungsentscheidung
- 7.2.29. Die Sicherung der Rahmenerfüllung beginnt unmittelbar nach dem Hiring
- 7.2.30. Das Rahmenerfüllungsgespräch liefert die notwendige Rückmeldung
- 7.2.31. Engere Führung ist der Re-Switch der Arbeitsgestaltung
- 7.2.32. Rahmenkönnen beginnt beim einzelnen Mitarbeiter
- 7.2.33. Jeder Mitarbeiter benötigt seinen spezifischen Gestaltungsgelingensprozess
- 7.2.34. Auch Team und Unternehmen benötigen ihren eigenen Gestaltungsgelingensprozess
- 7.2.35. Die Relationale Gestaltungsphilosophie beendet das Management durch Methoden
- 7.2.36. Jahresgespräche und standardisierte Mitarbeitergespräche werden nicht benötigt
- 7.2.37. Feedback wird durch die eindeutige Rahmenrückmeldung ersetzt
- 7.2.38. Verantwortung darf nicht in Projekten verschwinden
- 7.2.39. Niemand gestaltet stellvertretend für einen anderen
- 7.2.40. Networking ist eine mögliche Organisationsform des Unternehmens
- 7.2.41. Factoral Networking bringt neue Geschäftsmodelle hervor
- 7.2.42. Die Entscheidung lautet Make, Digitalize or Network
- 7.2.43. Kleine Kernorganisationen können große unternehmerische Wirklichkeiten hervorbringen

- 7.2.44. Eine Netzwerkorganisation
kann eine bessere Erfüllung des Planetenrahmens ermöglichen
- 7.2.45. Die Organisation wird vom Rahmen her immer wieder neu gestaltet
- 7.3. Warum beschäftigt mich das?
- 7.4. Der philosophische Wendepunkt
- 7.5. Das Axiom

8. TECHNIK & KI

- 8.1. Meine Beobachtung
 - 8.1.1. Der „Einbau von Technik“ beginnt beim Bestehenden
 - 8.1.2. Ein ungeeigneter Weg wird durch Digitalisierung nicht geeignet
 - 8.1.3. Technik kann bisherige Funktionen und Relationen
überflüssig machen
 - 8.1.4. Menschen werden mit ihren bisherigen Funktionen gleichgesetzt
 - 8.1.5. „Wie verändert KI unseren Arbeitsalltag?“ setzt den Arbeitsalltag bereits voraus
 - 8.1.6. Technologische Neugestaltung wird an eigene technische Funktionen
oder temporäre Projektorganisationen abgegeben
 - 8.1.7. Technologienutzung wird mit Rahmenerfüllung verwechselt
 - 8.1.8. „KI einmal lernen“ setzt einen Abschluss voraus, den es nicht gibt
 - 8.1.9. „Ich kann Technik nicht“ beantwortet die Frage der Rahmenerfüllung nicht.
 - 8.1.10. Potenziale bleiben Informationen
 - 8.1.11. Technisch erzeugte Ergebnisse
werden mit Entscheidungsberechtigung verwechselt
 - 8.1.12. Eine einmalige technische Neugestaltung genügt nicht
- 8.2. Was verstehe ich unter Technik und KI?
 - 8.2.1. Der Rahmen steht am Anfang
 - 8.2.2. Die Rahmenerfüllung wird von Grund auf gedacht
 - 8.2.3. Technik und KI können einen Re-Switch ermöglichen
 - 8.2.4. Technik und KI können einen Switch erforderlich machen
 - 8.2.5. Der Mensch entscheidet seine neue Gestaltung selbst
 - 8.2.6. Technik und KI gehören in die jeweils verantwortete Gestaltung,
und die Organisationsgestaltung folgt der Rahmenverantwortung
 - 8.2.7. KI besitzt keine eigene Entscheidungsberechtigung
 - 8.2.8. Die hervorgebrachte Wirklichkeit wird am Rahmen geprüft
 - 8.2.9. Eine technische Möglichkeit begründet keine Berechtigung zur Fremdgestaltung
 - 8.2.10. Jede technische Gestaltung muss den Planetenrahmen mit erfüllen
 - 8.2.11. Der Szenariendialog nimmt technische Rahmenbedingungen vorweg
 - 8.2.12. Rahmenkönnen beruht auf dem spezifischen Gestaltungsgelingsprozess
 - 8.2.13. Wettbewerbsfähigkeit verlangt fortlaufendes Rahmenkönnen
- 8.3. Was mich daran beschäftigt
- 8.4. Der philosophische Wendepunkt
- 8.5. Das Axiom

9. TOD UND WEITERGESTALTUNG NACH DEM TOD

- 9.1. Meine Beobachtung

- 9.1.1. Der eigene Beitrag wird auf später verschoben
- 9.1.2. Menschen organisieren Verantwortung um ihre eigene Verfügbarkeit
- 9.1.3. Wünsche werden mit gesicherter Weiterführung verwechselt
- 9.1.4. Erhaltung wird mit Weitergestaltung gleichgesetzt
- 9.1.5. Erinnerung wird mit einem wirksamen Beitrag verwechselt
- 9.1.6. Der Tod erscheint als Ende jeder Zuständigkeit
- 9.2. Was verstehe ich unter Tod und Weitergestaltung nach dem Tod?
- 9.2.1. Übernommene Verantwortung muss auch nach meinem Tod erfüllt werden können
- 9.2.2. Ich gestalte den Zugang zu meinem Beitrag
- 9.2.3. Ich gestalte heute einen Beitrag für einen überdauernden Rahmen
- 9.3. Was mich daran beschäftigt
- 9.4. Der philosophische Wendepunkt
- 9.5. Das Axiom

UND JETZT?

LITERATUR

DIE AUTORIN · DR. SONJA RADATZ

MEHR ZUR RELATIONALEN PHILOSOPHIE

EINLEITUNG: DER PHILOSOPHISCHE BRUCH

Wir können vollständig verstanden haben, warum wir geworden sind, wie wir sind – und trotzdem keinen Schritt weiter sein. Wir können genau wissen, warum unsere Beziehung nicht mehr trägt – und weiterhin dieselbe Beziehung leben. Wir können sämtliche Ursachen dafür kennen, warum ein Unternehmen, eine Schule oder ein Staat seinen Rahmen nicht mehr erfüllt – und dennoch nichts hervorbringen, wodurch dieser Rahmen wieder erfüllt wird.

Und wir können immer neue Methoden anwenden, Reformen durchführen, Prozesse optimieren, Menschen entwickeln und Organisationen transformieren – ohne den bisherigen Weg jemals zu verlassen.

Das sind keine voneinander unabhängigen Probleme.

Sie entstehen aus derselben Grundarchitektur des Denkens, die seit Jahrtausenden das philosophische, wissenschaftliche und professionelle Denken in seinen prägenden Ausformungen bestimmt:

- **Erkennen:** Was ist der Fall? Was stimmt nicht? Wie ist es entstanden?
- **Dann bewerten:** Was ist richtig, gesund, optimal oder wünschenswert?
- **Dann bearbeiten:** Mit welcher Methode, Intervention oder Maßnahme lässt es sich verändern?
- **Dann überprüfen:** Hat die Bearbeitung die beabsichtigte Veränderung erzeugt?

Diese Grundarchitektur hat zwei entscheidende Folgen:

Erstens: Weil sie beim Bestehenden ansetzt, kann sie dieses untersuchen, erklären, reparieren, verbessern, optimieren oder auf andere Weise verändern. Sie bringt damit immer nur weitere Varianten des bisherigen Weges hervor: mehr, weniger, schneller, langsamer, wirksamer oder anders – aber keinen eigenen neuen Weg.

Zweitens: Wird diese Logik auf einen Menschen, ein Team, ein Unternehmen oder ein anderes soziales System angewandt, wird dieses zum **Erkenntnis- und Bearbeitungsgegenstand** – selbst wenn das Vorgehen „wertschätzend“, „lösungsorientiert“, „systemisch“ oder „partizipativ“ genannt wird.

Bearbeitung kann einen Menschen dazu bringen, sich in einer bestimmten Situation in der gewünschten Weise zu verhalten. Sie kann jedoch weder seine eigene Selbstneugestaltung noch sein Rahmenkönnen hervorbringen.

Ein Mensch kann funktionieren, sich anpassen oder gehorchen. Er kann aber nicht gesund und eigenverantwortlich das Leben eines anderen leben. Und ein weiteres, noch viel größeres Problem entsteht, das wir heute mehr und mehr erleben: Was, wenn immer schneller neue

Rahmenbedingungen entstehen – wie können wir dann (schnell genug) die Menschen entsprechend „vorbereiten“ und „bearbeiten“, trainieren? Und noch viel herausfordernder: Was, wenn es für die neu erlebten Rahmenbedingungen gar keinen Prozess, keinen Trainer, keinen „Vorhüpfen“ gibt?

Ich nenne diese Grundarchitektur die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik.

In Unternehmen erleben wir diese prekäre Situation mit der gelebten Logik mittlerweile jeden Tag. Auf staatlicher Ebene auch – etwa in der hilflosen Situation ganzer Kontinente im Umgang mit einer Pandemie. Und das sind nur zwei von unendlich vielen Beispielen der weltweit gelebten Erkenntnis- und Bearbeitungslogik.

Diese Logik ist keine einzelne philosophische Schule und keine bestimmte Methode. Innerhalb dieser Logik entstanden höchst unterschiedliche Menschenbilder, Erklärungen und Vorgehensweisen. Sie stritten darüber, was der Mensch ist, wodurch sein Verhalten entsteht, worin ein gutes Leben besteht und wie „Lernen“, „Heilung“, „Entwicklung“ oder „gesellschaftliche Verbesserung“ bewirkt werden können. Diese unterschiedlichen Menschenbilder, Erklärungen und Vorgehensweisen setzten kein vollständiges anderes Denkgerüst an die Stelle der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik. In ihr blieb der Mensch oder das soziale System Gegenstand von Erkenntnis, Bewertung und Bearbeitung.

1. Warum ich mit dieser Denklogik breche

Ich breche nicht mit ihr, weil Erkenntnis wertlos wäre. Ich breche auch nicht mit ihr, weil Wissen unnötig wäre. Und ich breche nicht mit ihr, weil Methoden grundsätzlich nicht funktionieren würden.

Ich breche mit ihrem Anspruch, die allgemeine Grundlogik für die Gestaltung von Menschen, sozialen Systemen und Zukunft zu sein.

Dafür gibt es drei entscheidende Gründe, die ich im Folgenden näher erläutere:

- Erkenntnis erklärt Vergangenes – aber sie entscheidet und gestaltet keine Zukunft
- Ein Methodenwechsel ist noch kein Wechsel der Denklogik
- Bearbeitung macht Menschen und soziale Systeme zum Gegenstand der Bearbeitung

1.1. Erkenntnis erklärt Vergangenes – aber sie entscheidet und gestaltet keine Zukunft

Ein Mensch kann vollständig verstanden haben, warum er geworden ist, wie er heute lebt. Er kann wissen, welche Erfahrungen ihn geprägt haben, welche Muster er wiederholt, welche Überzeugungen er übernommen hat und weshalb sein bisheriger Weg entstanden ist.

Aber das erzeugt keinesfalls seine Zukunftsfähigkeit.

Denn aus der Erklärung seines bisherigen Weges folgt nicht, welchen Weg er künftig gehen will. **Erklärungen entscheiden nichts.**

Erklärungen können eine eigene Entscheidung unterstützen. Sie können aber nicht an ihre Stelle treten.

Das gilt ebenso für soziale Systeme. Ein Unternehmen kann genau wissen, warum sein Geschäftsmodell nicht mehr trägt. Ein Staat kann detailliert erklären, weshalb seine Strukturen unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht mehr funktionieren. Eine Schule kann sämtliche Ursachen dafür kennen, warum sie ihren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmen nicht erfüllt.

Keine dieser Erklärungen bringt bereits jene andere Gestaltung hervor, durch die der relevante Rahmen (wieder oder endlich) erfüllt wird.

Solange wir in der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik bleiben, können wir Vergangenes erklären und Bestehendes bearbeiten. Wir können aber keinen noch nicht vorhandenen eigenen Weg entscheiden, uns auf diesem Weg neugestalten und auf diesem neuen Weg Wirklichkeit herbringen.

1.2. Ein Methodenwechsel ist noch kein Wechsel der Denklogik

Methoden entstehen innerhalb einer Denklogik. Sie enthalten bereits Entscheidungen darüber,

- worauf gesehen wird,
- was als Problem gilt,
- welches Ergebnis hervorgebracht werden soll,
- welcher Weg dorthin vorgesehen ist,
- wer über diesen Weg entscheidet
- und wer oder was zum Gegenstand der Methode wird.

Eine Methode innerhalb der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik dient dazu, einen Menschen oder ein soziales System zu erkennen, zu bewerten und in eine gewünschte Richtung zu verändern.

Wird diese Methode durch eine andere Methode derselben Denklogik ersetzt, ändert sich das Vorgehen.

Die Denklogik bleibt jedoch bestehen.

Wie die Methode zum vermeintlichen Garanten des Gelingens wurde

Menschen haben vermutlich immer schon Rituale, Rezepte und überlieferte Vorgehensweisen verwendet. Die heutige Methodenfixierung entstand jedoch aus einer besonderen Entwicklung:

- Seit dem 17. Jahrhundert verband sich mit der Methode die Hoffnung, durch ein richtiges Vorgehen zu verlässlicher Erkenntnis zu gelangen.
- Die Erfolge von Naturwissenschaft und Technik verstärkten im 19. Jahrhundert die Erwartung, auch Menschen, Arbeit und Gesellschaft nach methodischen Regeln gestalten zu können.
- Der Taylorismus zerlegte Arbeit in standardisierbare Schritte, die unabhängig von der jeweiligen Person funktionieren sollten.
- Psychologie, Pädagogik, Beratung und Management machten Methoden lehrbar, vergleichbar und zum Ausweis professioneller Kompetenz.
- Der Beratungs-, Coaching- und Weiterbildungsmarkt verwandelte Methoden schließlich in verkäufliche Produkte: Modelle, Tools, Zertifikate, Gesprächsleitfäden und „fünf Schritte zu ...“. Und daraus entstanden Millionen Fachbücher. Wo Fachbücher Menschen oder soziale Systeme zum Gegenstand methodisch gesteuerter Veränderung machen, führen sie die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik fort
- Je unübersichtlicher und schneller die erlebte Wirklichkeit wird, desto verlockender erscheint das Versprechen: **Wenn du diese Methode „richtig“ anwendest, entsteht das gewünschte Ergebnis.**

So wurde die Methode vom möglichen Mittel einer eigenen Gestaltung zum vermeintlichen Garanten des Gelingens.

Genau das kann sie nicht leisten: Eine Methode kennt weder meine künftige erlebten Rahmenbedingungen noch die dann erforderliche, hochspezifische Gestaltung. Sie kann meine bereits getroffene Entscheidung unterstützen. Sie mag mir Hoffnung geben. Aber diese Form von Methoden in der Bearbeitungslogik bindet mich im Bestehenden – meine Aufmerksamkeit, und meine Zeit.

Sie kann mir die Entscheidung und Selbstgestaltung nicht abnehmen.

Nicht jede Methode dient jedoch der Bearbeitung eines Menschen oder eines sozialen Systems.

In der Relationalen Entscheidungs- und Gestaltungslogik kann eine Methode die eigene Entscheidung und Selbstgestaltung eines Menschen unterstützen. Sie darf aber weder seinen relevanten Rahmen noch seinen Weg noch seine Neugestaltung bestimmen.

Relationale Fragengestaltung und Methoden zur Unterstützung eines Switchs erfüllen genau diese Funktion: Sie gestalten den Menschen nicht. Sie unterstützen ihn dabei, selbst zu entscheiden, sich auf seinem eigenen neuen Weg neu zu gestalten und unmittelbar zu beginnen, diesen Weg zu gehen.

Will ein Mensch einen anderen Weg gehen oder kann ein soziales System seinen Rahmen auf seinem bisherigen Weg nicht mehr erfüllen, bringt eine weitere Methode zur Bearbeitung des bisherigen Weges diesen neuen Weg nicht hervor.

**Wer einen Pflaumenbaum immer besser untersucht, behandelt, beschneidet und düngt, kann besonders gute Pflaumen ernten.
Aber niemals Kirschen.**

Wie selbstverständlich Menschen selbst nach einer bereits getroffenen Entscheidung zur Bearbeitung des alten Weges zurückkehren, wurde für mich in einem Smalltalk nach einem Kongress sichtbar.

Eine Teilnehmerin erzählte mir, sie habe ihre bisherigen Partnerschaften immer aus der von ihrer Mutter übernommenen Wertigkeit der **Versorgung** heraus geschlossen. Wenige Tage zuvor hatte sie ihre letzte Beziehung beendet. In der Nacht wäre sie mit derart starken Herzschmerzen und Verlustängsten aufgewacht, dass sie einen Herzinfarkt befürchtet hatte. Gleichzeitig erklärte sie, wie großartig sie es fände, nun frei entscheiden zu können, welche eigenen Wertigkeiten sie künftig in einer Partnerschaft leben wolle: Zuneigung, gemeinsame Interessen und eine selbst gestaltete Form des Miteinanders statt Versorgung.

Im selben Atemzug erzählte sie: „Ich habe jetzt auch eine Familienaufstellung gebucht. Da kann ich mir das alles noch einmal ansehen.“

Ich fragte: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, wollen Sie künftig Kirschen. Bisher haben Sie an einem Pflaumenbäumchen gewerkt. Gehört die Familienaufstellung zum Pflaumenbäumchen oder zu den Kirschen, die Sie ab jetzt ernten wollen?“

Sie antwortete: „Nein, das gehört ganz klar zum Pflaumenbäumchen.“

Ich: „Aha. Ich dachte, Sie wären bereits sicher, dass Sie keine Pflaumen mehr wollen, sondern Kirschen.“

Sie: „Ja, aber vielleicht sollte ich ganz viele Pflaumen essen, damit mir richtig übel davon wird, und dann will ich sicher keine Pflaumen mehr.“

Ich: „Oh, hat Ihnen Ihre körperliche Reaktion letzte Nacht nicht sehr deutlich gezeigt, dass Sie geradezu allergisch gegen Pflaumen sind – dass

es beim „ganz viel davon essen“ gesundheitlich richtig gefährlich für Sie werden kann?“

Sie: „Ja, aber vielleicht ist es ganz gut, die Pflaumen näher zu untersuchen, um noch besser zu wissen, was ich nicht mehr will.“

Ich: „Ich dachte, das hätten Sie bereits entschieden.“

Sie: „Ja, habe ich auch.“

Ich: „Wenn Sie eine neue Wohnung gekauft haben, beginnen Sie dann damit, die alte Wohnung, die Sie gerade verkauft haben, noch genauer zu untersuchen, um besser zu wissen, was Sie nicht mehr wollen?“

Sie: „Nein, in dem Fall natürlich nicht. Das wäre ja verrückt. Aber in dem Fall jetzt: Vielleicht hilft es ja. Alles ist ja für etwas gut.“

Ich fragte: „**Und wann beginnen Sie Ihr Kirschleben?**“

Sie antwortete: „Mal sehen. Wenn es mir besser geht.“

Die Familienaufstellung ist hier nicht das Problem. Sie kann eine von der Frau selbst entschiedene Gestaltung unterstützen, wenn sie auf ihrem neuen Weg etwas daraus benötigt.

Das Problem liegt in der Funktion, die sie der Methode gibt: Obwohl die Frau bereits entschieden hat, dass sie keine Pflaumen mehr will, kehrt sie zur Bearbeitung des Pflaumenbäumchens zurück. Und den Beginn ihres neuen Weges verschiebt sie auf einen späteren Zeitpunkt: wenn sie das Alte, Ungewollte ausreichend verstanden hat, wenn sie sich sicher genug fühlt, wenn es ihr besser geht.

So wird die Methode zum Aufschub der bereits getroffenen Entscheidung.

Nicht das Fehlen der richtigen Methode hält Menschen auf ihrem bisherigen Weg. Sie bleiben dort, solange sie ihre Entscheidung für einen eigenen neuen Weg durch weitere Bearbeitung des bisherigen Weges aufschieben: Wer seine Entscheidung für einen eigenen neuen Weg durch eine weitere Bearbeitung des bisherigen Weges ersetzt, bleibt auf dem bisherigen Weg.

Die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik verfügt über eine erstaunliche Fähigkeit, selbst ihre eigene Kritik wieder in eine neue Methode der Bearbeitung zu verwandeln:

- **Aus subjektiver Wirklichkeit** entstanden Methoden zur Wirklichkeitsveränderung.
- **Aus Autonomie** entstanden Methoden zur Aktivierung von Selbstverantwortung.
- **Aus Selbstentwurf** entstanden Methoden zur Persönlichkeitsentwicklung.
- **Aus Neubeginn** entstanden Change-Methoden.

- **Aus Selbstorganisation** entstanden Methoden, mit denen Menschen zur Selbstorganisation „gebracht“ werden sollten.
- **Aus der Kritik an Fremdsteuerung** entstanden immer neue Interventionen, mit denen andere möglichst unmerklich beeinflusst werden sollten.

So entstand eine immer größere Methodenfülle, ohne dass die zugrunde liegende Denkklogik verlassen wurde.

Wer die Methode wechselt, aber die Denkklogik beibehält, setzt nur das nächste Pflaumenbäumchen.

1.3. Bearbeitung macht Menschen und soziale Systeme zum Gegenstand fremder Gestaltung

In der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik erkennt, bewertet und bearbeitet jemand einen Menschen oder ein soziales System.

Auch ein wertschätzendes, partizipatives, lösungsorientiertes oder wenig direktives Vorgehen erzeugt Bearbeitung, solange jemand anderes entscheidet,

- worauf gesehen wird,
- was als Problem gilt,
- welches Ergebnis wünschenswert ist,
- welche Methode eingesetzt wird
- und welche „Veränderung“ damit hervorgerufen werden soll.

Der Mensch oder das soziale System bleibt dann Gegenstand einer von anderen gestalteten „Veränderungsarbeit“.

Genau hier setzt mein ethischer Bruch an:

Ich darf für mich erkennen, wissen, entscheiden und gestalten. Aber ich darf nicht für einen anderen Menschen wissen, wer er ist, wer er sein sollte und wie er sich zu gestalten hat.

Ein Mensch kann sich nur selbst gestalten.

Ein anderer kann mit ihm an seiner Gestaltung arbeiten. Er darf aber nicht ihn gestalten.

Dasselbe gilt für soziale Systeme: Menschen entscheiden über deren Rahmen und Gestaltung. Das soziale System besitzt kein Bewusstsein und entscheidet nicht selbst. Aber auch seine Beteiligten dürfen nicht zu bloßen Objekten einer vermeintlich richtigen „Veränderungsarchitektur“, des „Ausrollens einer Strategie“ und dergleichen gemacht werden.

2. Warum sollte ein Mensch diese vertraute Denklogik verlassen?

Nicht, weil eine neue Denklogik interessanter klingt. Nicht, weil sie philosophisch anspruchsvoller wäre. Und auch nicht, weil Menschen aus Neugier oder Altruismus bereit wären, eine seit Jahrtausenden selbstverständliche Denklogik aufzugeben.

Ein Mensch wird für sich selbst oder sein soziales System diesen erheblichen Denkwechsel nur vollziehen, wenn er erkennt:

Mit der bisherigen Denklogik kann ich genau das nicht hervorbringen, was ich jetzt brauche.

Die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik kann Vergangenes erklären und Bestehendes bearbeiten, reparieren, weiterentwickeln und erheblich verbessern.

Solange der bisherige Weg den relevanten Rahmen erfüllt, kann genau das ausreichen.

Selbst wenn von einem Krug, mit dem wir zum Brunnen gehen, nur noch eine Scherbe überbleibt, kann die Scherbe geklebt, vergrößert oder hundertmal zum Brunnen getragen werden. Vielleicht lässt sich dadurch sogar mit viel Aufwand, „schnellerem Vorgehen“ oder erheblicher Manpower die bisher benötigte Wassermenge zuverlässig nach Hause bringen.

Ob diese Entwicklung genügt, entscheidet sich nicht an der Scherbe. Es entscheidet sich am relevanten Rahmen.

Muss lediglich eine bestimmte Person weiterhin mit Wasser versorgt werden, kann die reparierte Scherbe womöglich den Rahmen erfüllen.

Lautet der Rahmen jedoch, die Wasserversorgung einer stark wachsenden Bevölkerung fortlaufend zu sichern, wird auch die immer besser geklebte Scherbe, der schnellere Weg zum Brunnen oder die hundertste zusätzliche Laufstrecke diesen Rahmen nicht erfüllen.

Dann fehlt nicht die nächste Verbesserung des bisherigen Weges. Dann wird ein eigener neuer Weg benötigt.

Genau diesen Schritt vollzieht die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik nicht: Sie setzt beim Bestehenden an und entwickelt es weiter. Sie enthält kein vollständiges Gerüst dafür, einen noch nicht vorhandenen eigenen Weg zu entscheiden, auf ihn zu wechseln und sich dort unmittelbar neu zu gestalten.

Das heißt:

- Ich kann mein Problem vollständig verstanden haben – und trotzdem noch keine Gestaltung hervorgebracht haben, durch die ich meinen Rahmen erfülle.
- Ich kann genau wissen, warum ich bisher zu wenig Wasser nach Hause gebracht habe – und versuchen, diesen Mangel durch Reparatur, Optimierung oder mehr Anstrengung zu beheben.
- Ich kann damit meinen Rahmen erfüllen, wenn mein bisheriger Weg grundsätzlich dazu geeignet ist.
- Ich kann jedoch auch weiter unablässig kleben, schneller laufen und häufiger zum Brunnen gehen, obwohl mein inzwischen relevanter Rahmen auf diesem Weg nicht mehr erfüllbar ist.

Die beiden zentralen Fragen lauten daher:

- **Taugen mein Denken, mein Vorgehen, meine Gestaltung grundsätzlich noch, um den Rahmen zu erfüllen?**
- **Oder muss ich den bisherigen Weg verlassen und mich auf einem neuen Weg neugestalten, das soziale System neugestalten?**

Das Problem ist deshalb nicht die Verbesserung des Bestehenden.

Das Problem beginnt dort, wo wir das Bestehende weiter verbessern, obwohl der relevante Rahmen einen eigenen neuen Weg verlangt.

Nicht die Intensität meiner Erkenntnis entscheidet über das Gelingen. Entscheidend ist, ob meine Gestaltung den relevanten Rahmen erfüllt.

Es gibt zehn Beweggründe, aus der Logik auszusteigen:

1. Erklärungen entscheiden nichts.

Ich kann vollständig verstanden haben, warum ich geworden bin, wie ich bin. Daraus folgt noch keine Entscheidung darüber, wer ich unter den heute erlebten Bedingungen sein will und wie ich mich dafür gestalte.

Erkenntnis kann meine Entscheidung unterstützen. Sie kann sie nicht ersetzen.

2. Problembearbeitung hält mich auf dem bisherigen Weg.

Problembearbeitung untersucht, repariert, verbessert und optimiert das Vorhandene. Das ist sinnvoll, solange dieser Weg grundsätzlich geeignet ist, meinen relevanten Rahmen zu erfüllen. **Brauche ich zwingend oder will ich einen eigenen neuen Weg, bringt mich auch die immer bessere und versiertere Bearbeitung des bisherigen Weges nicht dorthin.**

3. Methoden eröffnen nur den Ausschnitt, für den sie gestaltet wurden.

Jede Methode enthält bereits Entscheidungen darüber, worauf gesehen wird, welche Fragen gestellt werden, welcher Weg beschritten und welches Ergebnis angestrebt wird.

Wer in immer mehr Weiterbildungen immer mehr Methoden anhäuft oder immer wieder die Methode wechselt, aber die Denklogik beibehält, setzt lediglich das nächste Pflaumenbäumchen – obwohl er eigentlich Kirschen braucht.

4. Wer mich verändern will, macht mich zum Gegenstand seiner Gestaltung.

Auch gut gemeinte Hilfe, auch „Feedback“, wird zur Fremdgestaltung, wenn ein anderer entscheidet, was mit mir geschehen, welcher Weg für mich richtig sein und welche Veränderung bei mir hervorgerufen werden soll. Ein anderer Mensch kann mit mir an meiner eigenen Gestaltung arbeiten. **Er darf aber nicht mich gestalten.**

5. Die Suche nach Ursachen lenkt mich von meiner nächsten Entscheidung weg.

Ursachen erklären, wie mein bisheriger Weg entstanden ist. Meine eigene künftige Gestaltung beginnt jedoch nicht in meiner Vergangenheit, sondern mit meiner nächsten Entscheidung. Ich kann meine Vergangenheit immer genauer untersuchen – und dadurch den Beginn meines eigenen neuen Weges immer weiter aufschieben. **Denn solange ich mich mit der Diagnose – Ursachen, Erklärungen und „Verstehen“ des nicht Rahmenerfüllenden – beschäftige, ist meine Aufmerksamkeit dort gebunden. Und die bisherige, nicht rahmenerfüllende Gestaltung wirkt immer noch weiter.**

6. „Ich bin eben so“ macht meinen bisherigen Weg zu meinem vermeintlichen Wesen.

Der Satz beschreibt nicht, wer ich unveränderlich bin. Er beschreibt, welcher Mensch durch meine bisherige Gestaltung auf meinem bisherigen Weg entstanden ist. **Was bisher entstanden ist, muss nicht bestimmen, was ich künftig entscheide und wie ich mich gestalte.**

7. Nicht zu entscheiden beendet meine Gestaltung nicht.

Wenn ich keine andere Entscheidung treffe, lebe ich meine bisherige Gestaltung weiter. Gewohnheiten, bestehende Rahmen, Erwartungen und Entscheidungen anderer bleiben wirksam. Auch die Konsequenzen verschwinden nicht, weil ich meine Entscheidung aufschiebe.

Nicht zu entscheiden ist deshalb keine Unterbrechung meiner Gestaltung. Es ist die Fortsetzung des bisherigen Weges.

8. Ein bisher erfolgreicher Weg kann unter neu erlebten Rahmenbedingungen ungeeignet werden.

Was gestern zuverlässig zur Rahmenerfüllung geführt hat, kann heute den Rahmen nicht mehr erfüllen. Dann braucht es nicht automatisch mehr Anstrengung, größere Anpassungsfähigkeit oder eine radikalere Bearbeitung desselben Weges. **Es braucht einen Switch auf einen eigenen neuen Weg – ich bin dann jemand anders – oder einen Re-Switch auf eine neue Spur am bisherigen Weg, wenn ich mich nur teilweise neugestalten muss.**

9. Die Abhängigkeit von Methoden und Experten verhindert eigenes Rahmenkönnen.

Wer für jede neue Rahmenbedingung die nächste Methode oder den nächsten Experten benötigt, beherrscht seinen eigenen spezifischen Prozess der Selbstneugestaltung nicht. **Zukunftsfähig ist, wer unter unterschiedlichen und neu erlebten Rahmenbedingungen immer wieder rechtzeitig jene zunächst unbekannte Selbstgestaltung hervorbringen kann, durch die er seinen Rahmen erneut erfüllt.**

10. Am Ende zählt nicht, wie intensiv ich mich bearbeitet habe.

Es zählt nicht,

- wie lange ich mich mit meinem Problem beschäftigt habe,
- wie vollständig ich meine Vergangenheit verstanden habe,
- wie viele Methoden ich angewandt habe,
- wie intensiv ich an mir gearbeitet habe,
- wie lange ich therapiert oder beraten wurde,
- wie viele Jahre ein „Change-Prozess“ oder eine „Transformation“ gedauert hat
- oder wie viel Mühe ich in meine „Veränderung“ investiert habe.

Es zählt: Erfüllt meine Gestaltung meinen relevanten Rahmen?

Und wenn ich einen eigenen neuen Rahmen verwirklichen will:

Habe ich mich für meinen eigenen neuen Weg entschieden, mich dort neugestaltet und begonnen, diesen Weg zu gehen?

Genau diese Grenze der alten Denklogik wird in der Praxis unübersehbar:

- **Ein Unternehmen**, dessen Organisation und Geschäftsmodelle den erforderlichen wirtschaftlichen Rahmen nicht erfüllen können, kann sich endlos transformieren, seine Prozesse optimieren und die Ziele seiner Führungskräfte immer weiter erhöhen. Es wird seinen Rahmen dennoch nicht erfüllen, solange es nicht auf einen neuen Weg switcht und sich dort grundlegend neugestaltet.

- **Ein politisches System**, das die gegenwärtigen und künftig erlebten Anforderungen auf seinem bisherigen Weg nicht bewältigen kann, löst dieses Problem nicht dadurch, dass es seine Abläufe verbessert, neue, „mehrheitsfähige“ Slogans gestaltet oder einzelne Köpfe austauscht.
- **Eine Partnerschaft**, in der die Beteiligten den gemeinsamen Beziehungsrahmen nicht mehr erfüllen wollen, wird nicht dadurch gerettet, dass die Einwirkungs-, Erkenntnis- und Verständnismethodik auf den jeweils anderen Partner immer ausgefeilter wird.
- **Und eine Schule**, die auf ihrem bisherigen Weg das gesellschaftlich erforderliche Können junger Menschen nicht hervorbringen kann, wird nicht durch eine weitere Reform dieses Weges dazu befähigt. Dafür braucht es die Entscheidung und Gestaltung eines anderen Weges. Eine Reform kann eine bereits rahmenerfüllende Schule verbessern. Sie ersetzt aber nicht die Entscheidung und Gestaltung eines anderen Weges, wenn die Schule ihren relevanten Rahmen grundsätzlich nicht erfüllt.

Wir bearbeiten seit Jahrzehnten Unternehmen, Staaten, Schulen, Universitäten, Partnerschaften und Menschen, als fehle ihnen lediglich die richtige Verbesserung. Dabei übersehen wir: Was auf dem bisherigen Weg den erforderlichen oder neu gewollten Rahmen nicht hervorbringen kann, braucht keine bessere Bearbeitung dieses Weges, der Sackgasse – sondern eine andere Entscheidung und Gestaltung.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, lässt sich der Bruch in sechs Fragen erkennen.

Der Bruch in 6 Fragen

Erkenntnis- und Bearbeitungslogik

Was ist mit dem Menschen oder sozialen System los?

Was verursacht das Problem?

Was muss verändert werden?

Welche Methode erzeugt die gewünschte Veränderung?

Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik

Welcher Rahmen ist zu erfüllen?

Welche Rahmenbedingungen werden jetzt erlebt?

Was muss deshalb anders entschieden und gestaltet werden?

Wie gestaltet sich der Mensch selbst neu beziehungsweise wie gestalten die Entscheidungsberechtigten das soziale System neu?

Erkenntnis- und Bearbeitungslogik

Wer kann fachkundig eingreifen?

Woran erkennen wir die beabsichtigte Wirkung?

Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik

Wer entscheidet den Rahmen, den der Mensch erfüllen muss bzw. will?

Wird der relevante Rahmen erfüllt?

Quelle: Dr. Sonja Radatz

Auf den Punkt gebracht:

Die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik fragt: Was stimmt nicht, warum ist es so und wie kann es verändert, reformiert, repariert werden?

Die Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik hingegen fragt: Welcher Rahmen ist zu erfüllen, welche Bedingungen erlebe ich – und was entscheide ich und wie gestalte ich mich deshalb neu?

Der Wechsel in diese andere Denklogik ist keine philosophische Kür. **Er wird dort notwendig, wo Erkenntnis und Bearbeitung des bisherigen Weges nicht hervorbringen können, was der Mensch oder das soziale System zur Erfüllung seines relevanten Rahmens jetzt benötigt.**

3. Bedeutende frühere Ausbrüche – und der andere Ausgangspunkt der Relationalen Gestaltungsphilosophie

Es gab in der Philosophiegeschichte bedeutende Ausbrüche aus einzelnen Teilen der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik:

- **Aristoteles** stellte der theoretischen Erkenntnis die praktische Klugheit und das Handeln gegenüber.
- **Die Existenzphilosophie** rückte Entscheidung, Freiheit, Verantwortung und den Selbstentwurf des Menschen in den Mittelpunkt.
- **Hannah Arendt** beschrieb die menschliche Fähigkeit, handelnd etwas Neues zu beginnen.
- **Der Konstruktivismus** entzog dem Beobachter den Anspruch, die eine objektive Wirklichkeit eines anderen Menschen erkennen zu können.
- **Heinz von Foerster, Humberto Maturana und Ernst von Glasersfeld** machten sichtbar, dass der Beobachter nicht außerhalb der von ihm beschriebenen Wirklichkeit steht.

- **Michel Foucault** wandte sich gegen Normalisierung und Fremdzurichtung und beschäftigte sich mit der Hervorbringung seiner selbst.
- **Der Pragmatismus** löste Erkenntnis aus der Vorstellung einer bloßen Abbildung gegebener Wirklichkeit und verband sie mit praktischem Handeln und Erfahrung.

Diese Durchbrüche sind für meine Relationale Gestaltungsphilosophie von außerordentlicher Bedeutung.

Und dennoch finde ich in keinem von ihnen das vollständige andere Gerüst, das die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik als Ganze ersetzt:

- **Praktische Klugheit** ersetzte Bearbeitung noch nicht durch eine Logik der Rahmenerfüllung.
- **Freiheit und Selbstentwurf** wurden noch nicht zu der hier entwickelten durchgängigen Logik von Rahmen, eigener Gestaltung, Rahmenerfüllung und Konsequenz verbunden.
- **Die Möglichkeit eines Neubeginns** beschrieb noch nicht, wie eine neue Gestaltung vom relevanten Rahmen aus hervorgebracht und ihre Erfüllung gesichert wird.
- **Die Subjektivität der Wirklichkeit** führte noch nicht zwingend zu der ethischen Folgerung, dass niemand die Gestaltung eines anderen Menschen zu seinem Gestaltungsgegenstand machen darf.
- **Die Kritik an Fremdsteuerung** legte noch keine vollständige Entscheidungs- und Gestaltungsstruktur vor.
- **Und die Hervorbringung seiner selbst** blieb ohne eindeutiges Kriterium dafür, in Relation wozu die eigene Gestaltung hervorgebracht und geprüft wird.

Auch von Sartres Selbstentwurf unterscheidet sich die Relationale Gestaltungsphilosophie:

Bei Sartre entwirft sich der Mensch auf selbst gewählte Ziele und Zwecke hin. In der Relationalen Philosophie ist der Bezugspunkt dagegen der relevante Rahmen. Dieser ist nicht immer selbst gewählt: Körper und Planet setzen Rahmen; gemeinsame Rahmen werden von den jeweils Entscheidungsberechtigten entschieden.

Der Mensch entscheidet seine Gestaltung zur Rahmenerfüllung. Der Rahmen kann erfüllt sein. Es kann tatsächlich genug sein.

Es gab zahlreiche Ausbrüche aus der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik.

Die früheren Ansätze eröffneten bedeutende Perspektiven auf Freiheit, Verantwortung und Selbstentwurf. Sie legten jedoch nicht das hier entwickelte durchgängige Gerüst vor, das eigene und gemeinsame Rahmen,

Entscheidungsberechtigung, Selbstgestaltung, Lernen, Rahmenerfüllung und Rahmenkönnen miteinander verbindet – **und daraus die Gestaltung von Gesellschaft, gesellschaftlicher Entscheidungsordnung und sozialen Ergebnissystemen ableitet.**

4. Die Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik

Die Relationale Gestaltungsphilosophie setzt nicht bei einer besseren Bearbeitung an.

Sie setzt bei der eigenen Entscheidung an.

Damit wird die bisherige Grundarchitektur durch ein anderes Denkgerüst ersetzt (siehe Abbildung).

Bisherige Grundarchitektur – anderes Denkgerüst

Erkenntnis- und Bearbeitungslogik Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik

1. Erkennen: Was ist der Fall und wie ist es entstanden?

1. Rahmen:

Welcher Rahmen ist zu erfüllen?

2. Bewerten: Was ist richtig, gesund, optimal oder wünschenswert?

2. Rahmenbedingungen:

Unter welchen jeweils erlebten Bedingungen muss er erfüllt werden?

3. Bearbeiten: Mit welcher Methode erzeugen wir die gewünschte Veränderung?

3. Entscheidung: Was muss deshalb entschieden werden?

4. Überprüfen: Hat die Bearbeitung die beabsichtigte Veränderung erzeugt?

4. Gestaltung: Wie gestaltet sich der Mensch selbst beziehungsweise wie gestalten die Entscheidungsberechtigten das soziale System, damit der Rahmen erfüllt wird?

5. Switch oder Re-Switch: Braucht der Mensch oder das soziale System einen eigenen neuen Weg – oder nur eine andere Spur auf seinem Weg, also in der gleichen Selbstbeschreibung?

6. Rahmenkönnen: Beherrscht der Mensch seinen spezifischen Selbstneugestaltungsprozess beziehungsweise ist im sozialen

Erkenntnis- und Bearbeitungslogik Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik

System der spezifische Gestaltungsgelingsprozess gesichert, durch den die erforderliche Gestaltung auch unter neu erlebten Rahmenbedingungen immer wieder rechtzeitig hervorgebracht wird?

Quelle: Dr. Sonja Radatz

Für den Menschen lautet ihre Grundlogik:

- Er entscheidet und klärt, welchen für ihn relevanten Rahmen er erfüllen will oder muss.
- Er erlebt die Bedingungen, unter denen dieser Rahmen erfüllt werden muss.
- Er entscheidet seine Gestaltung innerhalb dieses Rahmens. Damit übernimmt er die Verantwortung der Rahmenerfüllung und die Konsequenzen des Rahmens, die für ihn wirksam werden, wenn er den Rahmen nicht erfüllt.
- Er gestaltet sich selbst so, dass er seinen Rahmen erfüllt.
- Seine Gestaltung erfüllt den relevanten Rahmen oder erfüllt ihn nicht.
- Seinen eigenen Rahmen prüft der Mensch selbst. Gemeinsame Rahmen prüfen deren Rahmengeber. Bei Körper und Planet erlebt der Mensch die Folgen seiner Gestaltung.
- Mit der Nichterfüllung wird die im Rahmen bereits festgelegte Konsequenz wirksam.
- Erfüllt der bisherige Weg – also: seine bisherige Selbstgestaltung – den relevanten Rahmen nicht (mehr) oder will sich der Mensch neugestalten, kann er auf seinen eigenen neuen Weg wechseln, sich dort neu gestalten und unmittelbar beginnen, diesen neuen Weg zu gehen: Er switcht.
- Erlebt er auf seinem neuen Weg andere Rahmenbedingungen, muss er entweder wieder auf einen neuen Weg switchen oder zumindest auf eine andere Spur desselben Weges wechseln und sich dort, wo es notwendig ist, zum Teil neu gestalten: Er re-switcht.
- Rahmenkönnen bedeutet, dass er seine Rahmenerfüllung auch unter unterschiedlichen und neu erlebten Rahmenbedingungen voraussehbar sichern kann, weil er seinen eigenen spezifischen Prozess der Selbstneugestaltung beherrscht.

Für soziale Systeme gilt:

- Das soziale System entscheidet nicht. Menschen entscheiden.

- Entscheidungsberechtigte Menschen gestalten den Rahmen des sozialen Systems.
- Die am System Beteiligten entscheiden und gestalten ihre eigenen Beiträge innerhalb dieses Rahmens.
- Ihre für die Rahmenerfüllung relevanten Gestaltungen werden in Relation zum gemeinsamen Rahmen miteinander abgestimmt.
- Ein soziales System kann ein eigenes Rahmenkönnen besitzen, das ausschließlich ihm gehört.
- Dieses Rahmenkönnen beruht darauf, dass sein spezifischer Gestaltungsgelingsprozess in ihm verlässlich gesichert ist und beherrscht wird. Durch diesen Prozess kann unter neu erlebten Rahmenbedingungen immer wieder rechtzeitig jene zunächst unbekannte konkrete Gestaltung hervorgebracht werden, durch die das soziale System seinen Rahmen erneut erfüllt.

Damit wechselt der Ausgangspunkt der Denklogik vollständig.

Die Erkenntnis- und Bearbeitungslogik fragt:

Was ist mit diesem Menschen oder sozialen System los, und wie können wir ihn oder es verändern?

Die Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik fragt:

Welcher Rahmen ist zu erfüllen, welche Bedingungen werden erlebt und was muss deshalb entschieden und gestaltet werden?

5. Keine Verwechslung mit disruptivem Change

Die Relationale Gestaltungsphilosophie fordert nicht, „alles möglichst radikal zu verändern“.

Disruptiver Change bezeichnet das Ausmaß des Bruchs mit der bisherigen Gestaltung. Er bezeichnet keine andere Denklogik.

Ein Unternehmen kann Hierarchien abschaffen, Führungskräfte austauschen, Prozesse digitalisieren, Geschäftsbereiche schließen und Tausende Menschen entlassen. Das kann äußerst disruptiv sein und dennoch vollständig innerhalb der Erkenntnis- und Bearbeitungslogik bleiben.

Das ist der Fall, wenn die bestehende Organisation untersucht und bewertet wird, um sie anschließend mit ausgewählten Maßnahmen in eine gewünschte Richtung zu verändern. Auch eine radikale Veränderung bleibt dann eine Bearbeitung des Bestehenden.

WAS NICHT FUNKTIONIERT, BRAUCHT NICHT IMMER MEHR VERBESSERUNG. ES BRAUCHT EINE ANDERE ENTSCHEIDUNG UND GESTALTUNG.

Wir analysieren Probleme. Wir verändern, entwickeln und „coachen“ Verhalten. Wir reformieren Schulen, transformieren Unternehmen und optimieren unser Leben. Doch was, wenn unser bisheriger Weg den Rahmen, den wir erfüllen wollen oder müssen, grundsätzlich nicht mehr erfüllen kann? Dann brauchen wir keine bessere Bearbeitung des bisherigen Weges. Sondern einen eigenen neuen Weg.

Mit Die Relationale Philosophie legt Dr. Sonja Radatz erstmals das vollständige Denkgerüst ihrer über 25 Jahre erarbeiteten Relationalen Entscheidungs- und Gestaltungslogik vor. Sie vollzieht einen fundamentalen philosophischen Bruch mit der jahrhundertlang vertrauten und gelebten Erkenntnis- und Bearbeitungslogik:

Wir müssen unsere bisherige Wirklichkeit nicht erst verstehen, erklären oder bearbeiten, bevor wir selbst entscheiden und gestalten können.

Unsere Gestaltung bezieht sich nicht auf den Ausgangspunkt, sondern auf das Ergebnis: Welchen Rahmen will oder muss ich erfüllen? Wer bin ich, wenn ich diesen Rahmen erfülle? Und wie gestalte ich meinen eigenen Weg – jetzt?

Auf fast 800 Seiten entfaltet Radatz eine eigenständige Philosophie des Entscheidens und Gestaltens – vom Menschen und seiner Selbstgestaltung über Wirklichkeit, Freiheit, Verantwortung, Sprache, Dialog, Liebe, Ethik und Kunst bis hin zu Bildung, Wirtschaft, Unternehmen, Gesellschaft, Staat und KI.

DIESES BUCH LIEFERT KEINE WEITERE METHODE, UM DEN BISHERIGEN WEG BESSER ZU BEARBEITEN. ES BEGRÜNDET DIE DENKLOGIK, MIT DER WIR EINEN EIGENEN NEUEN WEG ENTSCHEIDEN UND GESTALTEN KÖNNEN.

DR. SONJA RADATZ ist Philosophin und Begründerin der Relationalen Gestaltungsphilosophie. Seit mehr als 25 Jahren ermöglicht sie Menschen, Führungskräften, Teams und Unternehmen den Switch auf einen eigenen neuen Weg. Mit diesem Werk legt sie ihre eigenständige Relationale Entscheidungs- und Gestaltungslogik erstmals vollständig dar.



VERLAG RELATIONALES MANAGEMENT

