

*„Mein Sohn will nur mein Geld. Gestern war er hier und hat meinen Schmuck mitgenommen.“ Stimmt es, was die Frau erzählt? Soll die Hospizhelferin auf den Sachinhalt oder auf die emotionale Mitteilung des Satzes eingehen? Die Frau sieht sie erwartungsvoll an.*

Es benötigt Zeit, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was Sterbende und ihre Angehörigen mitteilen wollen, welche Resonanz sie brauchen. Es braucht Zeit, eine Haltung des Aushaltens und gewährenden Mittragens zu entwickeln, die nicht zu wechseln ist mit der Vorstellung, alles tun zu müssen, was erwartet, gefordert und gewünscht wird. Ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen sind damit konfrontiert, ob noch etwas geklärt, versöhnt oder endgültig beendet werden soll. Sie stehen vor der Frage, ob es für die Betroffenen wichtig ist, ein letztes Mal Kontakt zu dieser oder jenem aufzunehmen. Genießen die Sterbenden körperliche Berührung oder empfinden sie sie als störend? Haben sie das Bedürfnis, Erinnerungen an Vergangenes anzusprechen, sehnen sie sich nach ablenkenden Sätzen, nach Gebeten und Musik oder erleichtert sie eher die stille Anwesenheit der BegleiterInnen?

*„Ich brauche meine Schuhe..., wo sind meine Schuhe...“ Die Füße des Totkranken bewegen sich unruhig unter der Bettdecke. ... „Der Zug nach Berlin fährt sonst ohne mich ab...“.*

*„Ist Mutter schon zurück?“ fragt die Neunzigjährige, die Eltern und Geschwister im Bombenhagel des Weltkriegs verloren hat.*

*„Ich bin Bruno, der Bär“, flüstert die krebserkrankte Frau. Vor Wochen hatten die Zeitungen vom Abschuss eines Bären berichtet, der durch deutsche Wälder streifte.*

Wahrnehmen, spüren und verstehen, was gemeint ist, für was es Zeit ist und aushalten, dass für dieses oder jenes die Lebenszeit nicht mehr reichen wird – HospizmitarbeiterInnen müssen Wege finden, damit umzugehen, dass in ihrem Tätigkeitsfeld gleichzeitig beschleunigt und entschleunigt wird und sich das Gleichmaß mechanisch gemessener Zeit verliert.

Livingstons Trägern war es wichtig, bei sich selbst anzukommen und sie ließen sich nicht davon abbringen, sich dafür die Zeit zu nehmen.

*John träumte das oft. Manchmal folgten nach dem Aufwachen lange Gedanken. ... Wenn er morgens in der Hängematte lag und nachdachte, hellwach, ... dann gab es Augenblicke von rauschhafter Klarheit. Er wußte, daß sehr langsam etwas Neues begann. (Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1996<sup>26</sup>, S. 86)*

*Anschrift der Autorin:*

Dr. Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim

*Klaus Doppler*

## Supervision und das Prinzip russische Puppe Matrjoschka

„Man kann anderen nichts beibringen.  
Man kann ihnen nur helfen bei ihren Entdeckungen“  
(GALILÄO GALILÄI)

**Zusammenfassung:** Unter dem steigenden Erfolgsdruck auf die Beratung müssen BeraterInnen ihre Sichtweise auf das Umfeld ihrer Klienten, ihre Problemdiagnose, ihre Beratungskonzepte, ihr Profil und ihr konkretes Vorgehen daraufhin überprüfen, wieweit es aus der Perspektive des Klienten (noch) als hilfreich erlebt wird. Entsprechend der zunehmenden Komplexität von kritischen Situationen des Klienten ist insgesamt ein ganzheitlicher Beratungsansatz von Vorteil, der sich aus Elementen der Individualpsychologie, Fachberatung, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung zusammensetzt.

Darüber hinaus ist es für BeraterInnen wichtig, ihren eigenen, in ihrer persönlichen Entwicklungsgeschichte angelegten Zugang zu den vom Klienten angefragten Themen zu reflektieren und die daraus sich ergebenden Fokussierungen und Begrenzungen zu reflektieren. Um den Klienten in Form von Hilfe zur Selbsthilfe zu begleiten, wird empfohlen, anstelle radikaler Rollentrennung eine enge Lernpartnerschaft zwischen Berater und Klient einzugehen und gleichzeitig darauf zu achten, sich nicht einseitig ausschließlich für die Interessen der „Gewinner“ instrumentalisiert zu lassen.

### Einleitung

Das Umfeld der Beratung in Wirtschaftsunternehmen sowie in Organisationen oder Gruppen, die sich einem gemeinsamen idealistischen Ziel verschrieben haben, hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Das betrifft Einzel- oder Gruppenberatung, Supervision oder Coaching. Einerseits steigen die Erwartung und der Druck auf konkrete, messbare Resultate der Beratung, andererseits soll alles immer noch schneller gehen. Hintergrund: Die Unternehmungen gehen davon aus, dass sie ihre Zukunftsfähigkeit riskieren, wenn sie sich nicht schnell und konsequent genug den veränderten Anforderungen aus ihrem relevanten Umfeld anpassen.

Was bedeutet das alles für Beratung? Wofür werden BeraterInnen in welchen Organisationen angefragt? Gibt es unterschiedliche Settings und Kontrakte für Unternehmungen, die erfolgreich unterwegs sind, und für solche, die sich mitten in einer Krise befinden? Wie werden die Unternehmen heute geführt und wie müssten

sie eigentlich geführt werden? Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Organisationen wirklich aus? Was heißt „Beraten und Fortbilden von Managern und Führungskräften“ in Zeiten der Veränderung und Beschleunigung? Welche Haltung muss ein Berater haben, welche Rolle muss er einnehmen?

Ich möchte zu einigen Aspekten dieser Fragestellungen Stellung beziehen auf der Basis meiner eigenen Beraterpraxis, die auf einem Beratungskonzept basiert, das sich aus Elementen der Individualpsychologie, Fachberatung, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung zusammensetzt.

### Einige grundlegende Prämissen vorab

Wer mit anderen kommunizieren oder kooperieren will, sollte sich immer bewusst sein: Jegliche Interaktion ist ein intersubjektiver Prozess, der in einen Gesamtkontext eingebettet ist – und zwar in mehrfacher Hinsicht. Einerseits von der Rolle und aus der Perspektive des Senders bzw. Akteurs her betrachtet: Alles, was wir denken, fühlen, sagen und tun, ist eingebettet in einen ganz einmaligen persönlichen Kontext, der unseren Aktionen einen tiefer liegenden (Hinter-)Sinn oder eine speziellere Bedeutung verleiht, als dies in dem bewusst gestalteten und beobachtbaren Geschehen zum Ausdruck gebracht werden kann. Die inhaltlichen Botschaften beziehungsweise Kooperationsangebote können nicht für bare Münze genommen werden, sondern sind sozusagen immer interpretationsbedürftig.

Das Gleiche passiert auf der Seite des Kommunikations- oder Kooperationspartners. Unser Gegenüber ist keineswegs ein neutrales Gefäß – leer, offen und empfängsbereit. Auch er/sie hat einen Kontext bzw. generellen Hintergrund, der alles, was ihm entgegen gebracht wird, so filtert, (aus)sortiert und interpretiert, dass es in diesen Kontext hineinpasst.

Woraus besteht dieser Kontext? Im Wesentlichen handelt es sich um ein ganz subjektives jeweils einzigartiges Konglomerat, das sich zusammensetzt aus

- ererbten oder gelernten Verschaltungen im Gehirn mit einem spezifischen Potenzial an Verhaltens- und Gefühlsreaktionen,
- der Einschätzung der aktuellen Situation und der damit verbundenen Bedürfnislage auf der Basis der persönlichen Befindlichkeit und den wahrgenommenen bzw. entsprechend interpretierten Erwartungen aus der persönlich als relevant eingeschätzten Umwelt mit ihren Chancen, Bedrohungen und Herausforderungen,
- dem insgesamt innerlich verankerten Set an grundsätzlichen Haltungen, Intentionen, Werten, Normen, leitenden Glaubenssätzen und Vorurteilen, inklusive der damit jeweils verbundenen emotionalen Aufladung,
- und schließlich aus der auf diesem Hintergrund interpretierten Einschätzung des Gegenübers im Hinblick auf das, was er erwartet, was ihn dazu bewegt – was er eigentlich meint.

Das bedeutet zweierlei. Erstens: alles, was geäußert wird, kann eigentlich nur auf dem Hintergrund dieses Gesamtkontextes „richtig“ verstanden werden. Zweitens: alles, was empfangen wird, passt der Empfänger spontan in seinen Kontext ein und verändert es so, dass diese Einpassung gelingt. Und genau hier gilt die Aussage des Kybernetikers Norbert Wiener „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, solange ich nicht die Antwort des anderen darauf gehört habe“.

Was bedeutet dies nun für das konkrete Beratungsgeschehen, für das Profil, die Kompetenz und das Verhalten von BeraterInnen?

### Folgerungen und Dilemmata

Nimmt man diese Prämissen ernst, wird Supervision oder Coaching, worauf wir uns hier begrenzen wollen, nur dann wirksam werden können, wenn im Vorgehen mehrere Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt werden. Wir werden uns das im Einzelnen näher anschauen.

#### Folgerung Nr. 1: Der Berater sollte sich seines eigenen Kontextes bewusst sein

Jeder Berater hat seinen persönlichen Kontext bzw. Mindset, der seine Wahrnehmung und damit seine Konstruktion von Wirklichkeit maßgeblich bestimmt. Daher scheint es mir von großem Wert, wenn der Berater sich seines eigenen Kontextes, also auch seiner Filter, Fokussierungen und Eingrenzungen möglichst gut bewusst ist.

Als Beispiel möchte ich hier versuchen, meinen eigenen Kontext, zumindest den mir bewussten Teil, in Stichworten zu skizzieren. Zum einen von welchen generellen Rahmenbedingungen ich ausgehe und zum anderen wie mein ganz persönlicher entwicklungsgeschichtlicher Kontext aussieht, der die Bewertung des äußeren Kontextes mit bestimmt.

Ich gehe zum Beispiel von folgenden Annahmen aus:

#### Generelle Entwicklungen im Umfeld setzen einen Rahmen voller Herausforderungen

Das allgemeine Umfeld ist geprägt von einer Reihe von globalen politischen, technologischen, wirtschaftlichen, wissensbasierten und als Konsequenz auch gesellschaftlichen Entwicklungen, die je nachdem, was wir tun oder bewirken wollen, als Chance genutzt werden können oder als Bedrohung zu bewältigen sind. Zum Beispiel:

- Innovationssprünge in der Informatik, Telekommunikation, Internet ermöglichen völlig neue Wertschöpfungsketten, beschleunigen drastisch das Zusammenspiel und setzen Menschen und Unternehmungen massiv unter Erledigungsdruck.
- Weitgehendes Überangebot im Markt, führt dazu, dass Anbieter, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen nicht schnell genug in der definierten Qualität und mit dem passenden Preis am Markt sind, es gar nicht erst zu versuchen

brauchen – und wer untergeht wird, nicht vermisst, sondern umgehend von Konkurrenten ersetzt. Das trifft auch die persönliche Arbeitskraft.

- Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie fordert uns heraus, über die Grenzen von Kulturen und Nationen hinweg mit sehr unterschiedlichen Denkmustern, Wahrnehmungsfiltern, Erlebens- und Handlungsgewohnheiten zu kommunizieren, zu kooperieren oder uns von ihnen abzugrenzen. Das Schwierige daran sind weniger die Unterschiede selbst, sondern die Tatsache, dass sich die Betroffenen der Unterschiede oft gar nicht bewusst sind, weil sie ihre eigene Einstellung für die normale und damit für die einzig richtige und wahre halten.
- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Polarisierung lässt die Kluft zwischen arm und reich immer weiter anwachsen. Das Nord-Süd- und das West-Ost-Gefälle bleiben Dauerthemen, trotz – oder auch wegen? – der Globalisierung. Viele Staaten sind immer weniger in der Lage, ihren gesellschaftlichen Aufgaben im Bereich der Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme nachzukommen. Das Potenzial für gesellschaftliche Spannungen nimmt immer mehr zu.
- Dramatische Steigerung der Komplexität lässt uns eine Zukunft erwarten, die turbulent, in sich nicht stimmig, sondern voller Brüche und Widersprüche ist, ohne eindeutige Kausalitäten identifizieren zu können. Die große Herausforderung: In diesem Umfeld Entscheidungen zu treffen, mit dem Anspruch, dass sie zumindest in ihrer groben Zielausrichtung nicht nur kurz-, sondern möglichst auch mittelfristig Bestand haben, und nicht der Illusion zu erliegen, wegen der unsicheren Lage Entscheidungen vertagen zu können, weil auch die Vertagung einer Entscheidung eine Entscheidung ist und jedes (Nicht)Handeln verantwortet werden muss.

### Anforderungen an Menschen und Institutionen – falsch programmiert?

Auf dem Hintergrund dieser Entwicklungen müsste sich eigentlich jedes Unternehmen ebenso wie das einzelne Individuum grundsätzlich in Frage stellen, seine Produkte beziehungsweise Leistungen, seine Strategien, Organisationsstruktur und die Spielregeln seines Handelns überprüfen, gegebenenfalls neu erfinden. Dazu müssten viele herkömmliche Lösungen über den Haufen geworfen und zum Teil völlig neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden. Wandel wäre Punkt eins auf der Tagesordnung.

Wie aber reagiert der durchschnittliche Mensch auf diese Situation? Gefordert wären Aufgeschlossenheit allem Neuen gegenüber, Lernbegierde – und hohe Flexibilität. Fast das genaue Gegenteil finden wir aber vor! Menschen haben das Grundbedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit. Veränderung ist nur so weit und so lange gefragt und geschätzt, wie es andere betrifft oder den eigenen Nutzen erhöht.

Darüber hinaus haben Menschen bestimmte Leitmodelle (mentale Modelle) im Kopf – zum Beispiel im Hinblick auf die Art, wie organisiert, geplant, gemanagt und geführt werden soll, oder was eigentlich ein gutes Unternehmen ausmacht – nach denen sie ihr Handeln prinzipiell ausrichten und das Handeln anderer bewerten.

Diese mental verankerten Modelle stehen oft in totalem Widerspruch zu dem, was wir benötigen würden, um mit den aktuellen Anforderungen zurecht zu kommen.

Beispiel Organisation: Das mentale Modell von Organisation bedeutet für Viele eindeutige Zuständigkeit, Ordnung, Trennung von Funktionen in Ab-Teilungen. Jeder handelt und optimiert nur im Interesse seines eigenen Teilbereichs. Wissen und Information ist Herrschaftswissen der einzelnen Funktionsträger oder Ab-Teilungen.

Gefragt ist heute: Statt in starren Verfahren und eindeutigen Zuständigkeiten denken, in erster Linie nach schnellen Lösungen suchen – über die Grenzen von Bereichen, Funktionen, selbst über die Grenzen des Unternehmens hinweg. Die Prinzipien: nicht in Strukturen denken, sondern in horizontalen Prozessketten, die sich am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten. Organisation als offenes Netzwerk verstehen. Motto: “In Zeiten des schnellen Wandels ist eine Organisation dann gut, wenn sie jederzeit auf Überraschungen gefasst und gleichzeitig in der Lage ist, anderen Überraschungen zu bereiten“ (Rudi Wimmer).

Beispiel Mitarbeiter: Das gängige herkömmliche Bild eines guten Mitarbeiters ist eigentlich in dieser Bezeichnung schon angedeutet: Er soll mit-arbeiten und sich ansonsten heraushalten. Er soll möglichst einsatzfreudig und fleißig sein, flexibel, vielseitig verwendbar, selbstverständlich auch kreativ, innovativ, kooperativ, kommunikativ und konfliktfähig, gegebenenfalls auch leicht zu entsorgen – und vor allem loyal. Er soll sein wie eine gute Hausangestellte: der gute Geist, der alles be- und alle versorgt, der aber um sich selbst keinerlei Aufhebens macht, immer pflichtgetreu und unauffällig hinter den Kulissen. Trotz aller Institutionen für Arbeitsschutz und Mitarbeiterrechte bleibt das der geheime Wunsch – und das Leitbild vieler Unternehmer: der Mitarbeiter als pfllegeleichtes, prinzipiell austauschbares Rädchen im Getriebe.

Demgegenüber hat sich in den letzten Jahren ein anderes Leitbild entwickelt: Der Mitarbeiter mutiert zum Unternehmer im Unternehmen. Er handelt in seinem Verantwortungsbereich möglichst selbstständig. Er möchte beteiligt sein an dem, was und wie er es tut. Er denkt über seinen eigenen Bereich hinaus, mischt sich aus eigenem Antrieb in alle Belange ein, die in der Prozesskette, in die er eingebunden ist, von Belang sein können, denkt und handelt bereichsübergreifend. Insgesamt wenig führungsbedürftig.

Leitprinzipien:

- Soviel Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung wie möglich, so wenig Führungseingriffe von oben oder außen wie nötig;
- Jeder Führungseingriff von außen muss sich legitimieren auf der Basis von wahrnehmbarer zusätzlicher Wertschöpfung.

Der entscheidende Unterschied zwischen diesen beiden Modellen liegt in der Zuordnung von Verantwortung. Und genau diese Zuordnung macht den Unterschied zwischen dem Angestellten und dem Unternehmer aus: Der Angestellte ist verant-

wortlich für das, was und wie er es tut. Der Unternehmer darüber hinaus für das Ergebnis seines Handelns.

Beispiel Manager: Früher waren es Heerführer, Staatslenker, Politiker und Kirchenfürsten, heute treten Manager als die großen Helden unserer Zeit auf. Gesucht und nach außen dargestellt wird immer ein Typ mit folgenden Eigenschaften: zielstrebig, tatkräftig, lösungsorientiert, Krisen als Chancen begreifend, kommunikativ. Der Manager als Macher, Retter, Lichtgestalt; einer, von dem alles abhängt, der immer weiß, wo es langgeht, Erfolgsgarant für egal welche Herausforderungen.

Dem steht ein deutlich anderes mentales Modell gegenüber: Der Manager als Systemarchitekt, als Katalysator, als Trainer oder Spielführer, der die Mannschaft richtig einsetzt und dadurch seinen Beitrag leistet, dass die Mannschaft den Sieg erringt – alles immer auch unter der Voraussetzung, dass das notwendige Stückchen Glück mitspielt.

Mein persönlicher Erfahrungshintergrund spielt für die Art dieses Kontextes sicher mit eine Rolle: aufgewachsen in einer Arbeiterfamilie, in der die Eltern ohne jede finanzielle Sicherheit, vier Kindern durchs Leben zu bringen hatten – was auch gelungen ist. Ich selbst dann sehr früh auf eigenen Wunsch hin in einem Klosterinternat aufgewachsen, kurze Zeit dann als Priester Mitglied in einem Missionsorden, danach Austritt aus dem Orden und unmittelbar anschließend ohne finanzielle Absicherung als Psychologe, Trainer für Gruppendynamik und Berater bis heute selbständig gemacht. Vielleicht haben mich dieses familiäre Erleben und die eigene Erfahrung, ohne finanzielle Absicherung selbstständig seinen Weg zu gehen, so geprägt, dass ich davon ausgehe, dass das natürlich ist und bei anderen auch ohne weiteres so möglich ist.

Was der Berater sagt, wie er sich dem Klienten gegenüber verhält, was er konkret fragt oder nicht fragt, wie er Aussagen seines Klienten hört, interpretiert und bewertet, ist immer auch abhängig von seinem eigenen Kontext. Er reimt sich alles so zusammen, dass es für ihn einen Sinn ergibt. Er kann ja gar nicht anders.

Hält man sich nun die Aussage von Heinz von Förster vor Augen „Der Berater sieht nicht, dass er nicht sieht, was er nicht sieht“, dann wird ein doppeltes Dilemma deutlich: Ist dem Berater sein eigener Kontext nicht ausreichend bewusst, so riskiert er, bestimmte Aussagen absolut zu setzen, sie zu verallgemeinern, statt sich über ihre Relativität (in Bezug auf seinen Kontext) im Klaren zu sein – und gefährdet damit den Dialog mit dem Klienten, weil er sich selbst verkürzt kontextfrei ausdrückt und dem Klienten dadurch die Möglichkeit gibt, die Beraterintervention unreflektiert in den eigenen Kontext so einzupassen, dass es zu keinerlei Irritationen kommen kann. Man versteht sich ja.

Es gehört zur vorbeugenden Kompetenzpflege und Psychohygiene des Beraters, die eigene Neugierde zu erhalten, sein Wissen, seine mentalen Modelle, seine Weltansicht immer wieder durch geeignete Konfrontation, Dialoge und Reflexion grundsätzlich in Zweifel zu stellen bzw. stellen zu lassen, um einen ausreichenden Grad von eigenem Bewusstsein aufzubauen bzw. zu erhalten, um nicht auf Lebenszeit

gefangen zu sein, in der aus der Vergangenheit aufgebauten persönlichen mentalen Welt, sondern sich neue Kontexte zu erschließen.

### **Folgerung Nr. 2: Der Berater muss sich den Kontext seines Klienten erschließen**

Der Kontext des Beraters wird zunächst einmal immer mehr oder weniger stark beeinflussen, was der Berater vom Klienten wahrnimmt, wie er ihn sieht, wie er seine Anfrage versteht beziehungsweise interpretiert. „Man sieht nur, was man weiß.“ Johann Wolfgang von Goethe soll das gesagt haben, beeindruckt von den italienischen Reisen. Er sah Dinge, doch ihm war bewusst, dass er nicht erkannte, was er sah, wenn er Ruinen und Bruchstücke anschaute, ohne ihren früheren Zustand und ihre Funktion zu kennen oder zu verstehen.

Und so gilt es, mit ähnlicher Sorgfalt wie er sich bemüht, sich seines eigenen Kontextes und dessen Einwirkung bewusst zu sein, sich den Kontext des Klienten zu erschließen und sich nicht vorschnell auf die vorgebrachte inhaltliche Themenstellung zu konzentrieren. In welchem beruflichen und persönlichen Umfeld beziehungsweise Milieu lebt der Klient? Welche verbale und nonverbale Kommunikation ist ihm vertraut?

Auf welchem Erfahrungshintergrund und auf welcher emotionalen Erlebniswelt basiert die Wahrnehmung, geschehen Interpretationen und werden Ansprüche, Befürchtungen oder Hoffnungen formuliert? Wie sind die mentalen Modelle in Bezug auf die Einschätzung der generellen Entwicklungen und Anforderungen aus dem allgemeinen Umfeld, die Leitprinzipien von Organisation und Führung und die damit verbundene Zuordnung von Verantwortung?

Erst auf dieser Grundlage können erste inhaltliche Entwürfe für die angefragten Beratungsthemen gemacht werden.

### **Folgerung Nr. 3: Klient und Berater müssen sich über die jeweiligen Kontexte verständigen – vor und während der Beratung**

Die Chance, dass der Beratungsdialo gelingen kann, ist umso größer, je mehr es den beteiligten Partnern gelingt, ihre eigenen Verkapselungen zu erkennen, sich die Verkapselung der anderen zu erschließen und die jeweiligen Hintergründe je nach Situation immer mal wieder im Beratungsgespräch zu reflektieren. Es ist meines Erachtens Aufgabe des Beraters, den Klienten zum Erkunden seines Kontextes zu ermutigen, ja zu animieren.

Im Übrigen kann es sich durchaus ergeben, dass genau in diesem allgemeinen Mindset auch der eigentliche Kern des Beratungsthemas und damit auch der Schwerpunkt der Beratung liegt, wogegen das zunächst vorgebrachte Thema „nur“ als Symptom anzusehen ist und in seiner Bedeutung entsprechend zurückgestuft werden kann. Es kann auch sein, dass der bestehende Kontext den aktuellen Anforderungen nicht (mehr) entspricht, weil er aus der zurückliegenden Erfahrungswelt konserviert wurde.

## Modell eines integrierten Beratungskonzeptes

Unter Berücksichtigung der skizzierten generellen Rahmenbedingungen, der Erkenntnisse im Hinblick auf die Intersubjektivität menschlicher Kommunikation und der mentalen Programmierung greifen meines Erachtens sowohl rein sachlich-betriebswirtschaftliche Beratungskonzepte wie auch rein psychologisch-psychotherapeutische Ansätze dann zu kurz, wenn Situationen komplexerer Natur sind. Und das ist eher häufig der Fall. Nicht selten bilden sachliche Probleme, Verdrängungen der Anforderungen aus dem Umfeld bzw. Nichtbeachtung von neuen Chancen, Beziehungsstörungen zwischen Einzelnen und Aspekte der Unternehmenskultur, der Führung und Organisation sowie der Gestaltungs- bzw. Veränderungsenergie in einem Unternehmen gleichzeitig und ineinander verschachtelt eine insgesamt brisante Lage, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens oder eines relevanten Teils gefährlich beeinträchtigt. Wenn dann auch nicht klar ist, wo die eigentliche Ursache liegt und was genau die Folgen sind, dann ist es meiner Ansicht nach nicht empfehlenswert zu versuchen, die einzelnen Dimensionen isoliert eine nach der anderen anzugehen, sondern klüger, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Wie ein solcher integrierter Ansatz aussehen könnte, werde ich in den wesentlichen Aspekte in der folgenden Darstellung im mittleren Modell beschreiben und versuchen, ihn im Vergleich zum sachlich-betriebswirtschaftlichen und zum rein psychologisch-psychotherapeutischen Ansatz zu differenzieren.

Das bedeutet aber nicht unbedingt, dass alles aus einer Hand gemacht werden muss. In vielen Fällen sind unterschiedliche Kompetenzen erforderlich, die selten alle in einer einzigen Person vorhanden sind. Es kann aus meiner Sicht also durchaus arbeitsteilig vorgegangen werden. Aber es ist sehr wohl wesentlich, dass eine übergeordnete Gesamtarchitektur dafür bürgt, dass alle nach der gleichen Grundphilosophie arbeiten. Es wäre zum Beispiel nicht förderlich, wenn die einen nach dem Prinzip vorgehen, kompetente Lösungen können nur von oben oder von außen kommen, während andere sich am Prinzip ausrichten, Betroffene zu Beteiligten zu machen, um sie dadurch fit zu machen, sich im Endeffekt selbst helfen zu können. Da kommt man sich gegenseitig derart in die Quere, dass die Glaubwürdigkeit des Vorgehens insgesamt beschädigt werden könnte.

## Modelle unterschiedlicher Beratungs- und Entwicklungskonzepte

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
<b>Generelle Leitlinie</b>		
Versachlichen! Im Vordergrund und im Blickpunkt der Aufmerksamkeit stehen Werkzeuge (tools) und das angestrebte Sachergebnis	Ein System ganzheitlich betrachten! Sache, Bedürfnisse, Personen und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen, innere Einstellung, Umfeld, Strukturen, Geschäftsprozesse, involvierte Interessen aller Art spielen eine Rolle	In erster Linie Störungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen bearbeiten! (→ Beziehungsklärung) ggf. mit Einbeziehung von psychotherapeutischen Interventionen
<b>Kontext ...</b>		
... betriebswirtschaftliche Kriterien, technologische Entwicklungen, Marktbedingungen und Wettbewerbsvergleich	... Individuum – Gruppe – Institution; inklusive gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen	... personales (familiäres und berufliches) Umfeld; Vorgesichte der persönlichen (frühkindlichen) Entwicklung
<b>Widerstand ...</b>		
... gehört sich in einem hierarchischen System nicht; wird unterdrückt	... normale Reaktion auf Veränderung; Information und Teil des Kräftefeldes	... wird therapeutisch als Abwehr gedeutet und entsprechend behandelt
<b>Emotionen ...</b>		
... sind Störfaktoren (Typischer Ordnungsruf: „Jetzt bleiben Sie doch mal sachlich!“)	... werden als wichtiger Indikator im Hinblick auf (blockierte) Energiepotenziale und ihre Auswirkung auf die Sachebene identifiziert und bearbeitet	... sind essentieller Teil der Beziehungsklärung
<b>Das beauftragende Management ...</b>		
... ist in seiner Rolle als Auftraggeber weder Ziel noch im engeren Sinn Betroffener der Beratungs-/Entwicklungsprozesse; Motto: Ober sticht Unter; ausreichende Positions- und Funktionsmacht schützen davor, hinterfragt zu werden	... ist möglicherweise Teil des Problems, deshalb immer sowohl als betroffene Funktion wie als Ziel der Entwicklung mit im Spiel; Macht wird immer auch als „geliebte Macht“ und als Prozess gesehen, entsprechend souverän ist der Umgang mit Macht und Mächtigen	... wird ggf. am Beginn zur Erstellung eines Kontraktes und am Ende zur Information über das Ergebnis, aber nicht in den laufenden Prozess einbezogen

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
<b>Beratungsschwerpunkte ...</b>		
... die inhaltlich-fachlichen Aspekte stehen eindeutig im Vordergrund (→ Fachberatung); der Berater versteht sich teilweise auch als Ersatzmanager; Gruppendynamik ist eingegrenzt auf die Steuerung expliziter bzw. eskalierter Konfliktsituationen	... das Vorgehen des Beraters orientiert sich (auch) maßgeblich an der Befindlichkeit und Fähigkeit der Betroffenen zur Selbststeuerung (→ Prozessberatung; Hilfe zur Selbsthilfe); Gruppendynamik ist immer im Spiel; der Berater beobachtet und berücksichtigt vor allem auch den Energiezustand des Systems	... Zusammenspiel zwischen Sachebene und Beziehungsebene mit dem Ziel, durch Beziehungsklä rung die Probleme auf der Sachebene zu lösen bzw. zu entschärfen
<b>Workshops ...</b>		
... dienen teils zum Sammeln inhaltlicher Aspekte („abmelken“), teils bieten sie eine Bühne zum Abgeben programmatischer Erklärungen und Commitments – nicht selten auch interaktiv nach vorgegebenen Spielregeln: Sammeln → ordnen → gewichten → entscheiden – mit simultaner Visualisierung („metaplanieren“)	... sind über die sachlich-inhaltlichen Aspekte hinaus Orte der gezielten Illustration, Reflexion und Irritation der in der aktuellen Situation relevanten Denk- und Handlungsmuster der Betroffenen mit dem Ziel zu sensibilisieren und Aufmerksamkeit zu wecken für eventuellen Handlungsbedarf (→ sense of urgency), für die Notwendigkeit, Verantwortung zu übernehmen (Ownership) und anstehende Konflikte zu bearbeiten	... dienen der intensiven Bearbeitung von Beziehungskonflikten, wenn mehrere Personen daran beteiligt sind und ggf. zur Absprache von neuen Spielregeln der Zusammenarbeit
<b>Die Rolle der Gruppe ...</b>		
... formeller Ort von Diskussionen und Entscheidungen (zum Beispiel Geschäftsführung, Bereichsleitungen; Projektleitungen); unverbindlicher Raum für informelle Begegnungen	... über den formellen Raum hinaus: Gruppe als Medium und Verstärker von Einstellungen und Verhaltensmustern; verbindlicher Ort der Auseinandersetzung und Integration von ansonsten informellen Geschehnissen	... Ort des Geschehens; ggf. als Instrument für Feedback
<b>Rolle von zwischenmenschlichen Beziehungen</b>		
... hilfreiche oder störende Netzwerke („Seilschaften“)	... die Interaktionen der handelnden Personen und/oder Funktionsgruppen sind essentieller Bestandteil der Analyse der Handlungs- und Reflexionskonzepte	... stehen im Mittelpunkt der Bearbeitung

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
<b>Auftrags- und Rollenklärung</b>		
... rein sachlich anhand definierter Ziele und entsprechender Messgrößen wird verhandelt	... über das Sachliche hinaus: Erläuterung und ggf. Demonstration des gruppendynamischen Ansatzes; Check der Belastbarkeit der Klient-Berater-Beziehung	... sachlich anhand der Erwartungen des Klienten und Überprüfung der Energie des Klienten, sich auf die Beziehungsklä rung einzulassen
<b>Gesamtarchitektur eines Veränderungsprojektes</b>		
... terminlich und inhaltlich strukturierter Masterplan mit exakt definierten verbindlichen Meilensteinen oder einer sogenannten „road map“	... halboffenes Design: schrittweises Vorgehen mit verbindlichen -schleifen (eingedenk des Hinweises von Kurt Lewin „Ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern“) – unter Beobachtung und Berücksichtigung des Kräftefeldes der tangierten Interessen	... ist im Regelfall nicht relevant, da die Arbeit auf Beziehungsklä rung fokussiert wird

**Besonderheiten in der Krise – Konsequenzen für BeraterInnen**

Dass und wie stark Wirtschaftsunternehmen in der Krise sind, können wir täglich in den Nachrichten verfolgen. Ähnliches gilt auch für Nonprofit Institutionen, zum Teil auch für Verwaltungen in Bezug auf ihr bisheriges Leistungsspektrum. Wegen zunehmender Verknappung der Ressourcen und damit einhergehendem sich verschärfendem Wettbewerb sind manche Institutionen unmittelbar existenzgefährdet. Lösungen werden u.a. in einem neuen Steuerungsmodell gesucht. Aus der Privatwirtschaft werden Planungs- und Steuerungsmechanismen übernommen, z.B. Budgetierung, Führen durch Zielvereinbarung, Selbstverantwortung gestützt durch Controlling-Systeme. Führung und Leistung orientieren sich zunehmend an der Lösung von Problemen, also am Ergebnis und an der Zufriedenheit der Kunden bzw. Leistungsempfänger, statt an der peniblen Einhaltung von Verfahren. Dabei kommt eine ungewohnte (betriebswirtschaftliche) Denke und Sprache zur Geltung. So wurden z.B. Nonprofit-Leistungen als Produkte beschrieben und kategorisiert; ein für viele völlig ungewohnter, ja sogar schockierender Ansatz, der helfen sollte, bisherige Gewohnheiten und Gepflogenheiten radikal zu hinterfragen.

Die Leiter und maßgeblichen Mitarbeiter in diesen Institutionen sind in einer Krise wegen der geforderten neuen Denke, die stark an der Effizienz ausgerichtet ist, die sich an Zielen und Wirtschaftlichkeit orientiert, und wegen damit einhergehender Leistungsverdichtung und daraus folgender Unsicherheit, Verlust- und Versagensangst.

Wie tief Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen wie in anderen Institutionen in die Krise hineingezogen werden, weil sie im Rahmen der anstehenden Veränderungen um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen, kann jeder wahrscheinlich auch in seinem näheren persönlichen Umfeld beobachten.

In dieser generellen Krisensituation stehen auch die Berater mit ihren Beratungskonzepten auf dem Prüfstand. In einem zwar schon etwas älteren, aber immer noch aktuellen Ausbildungskonzept für Supervision, haben mich folgende Schwerpunkte beeindruckt:

- Die Fähigkeit, andere Menschen in ihren oft komplexen beruflichen Bezügen zu verstehen und ihnen zu helfen, ihr Verhalten und die dieses Verhalten steuernden inneren und äußeren Einflüsse zu entdecken und zu verändern ...
- Komplexe Interventionsstrategien mit dem Ziel, den Supervisanden klärende und verändernde Einsichten in ihr berufliches Handeln zu ermöglichen, ... dass der Supervisand dabei unterstützt wird, seine berufliche Realität und die eigenen Verwicklungen darin anders und neu zu verstehen und für sich selbst neue Verhaltensmöglichkeiten zu entwickeln.
- Diese Einflussnahme geschieht durch Intervenieren auf unterschiedlichen Ebenen, entsprechend den in der Supervisionssituation vertretenen Elementen:
  - der Einzelne;
  - seine Interaktion mit anderen;
  - Prozesse in der Gesamtgruppe;
  - der geschilderte Fall bzw. die Situation, um die es geht ...
- Bearbeitung interaktioneller psychischer Verstrickungen
- Bearbeitung von beruflicher Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft
- Erweiterung der sozialen Handlungskompetenz durch Verfeinerung der Wahrnehmung

Die herkömmliche Organisationsentwicklung, mit ihren Wurzeln dem Human-Resource-Management verpflichtet, hat(te) ihrerseits den Anspruch: „längerfristige, geplante, ganzheitliche, Lernprozesse von Organisationen und denen in ihnen tätigen Menschen zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten“ mit vier wesentlichen Gestaltungskriterien: ganzheitlicher Ansatz, Betroffene beteiligen, Hilfe zur Selbsthilfe und rollierende Planung.

Was sind die Kompetenzen, die in diesen Ansätzen postuliert und wohl auch angeboten werden, in Zeiten der Krise (noch) wert? Grundsätzliche haben meines Erachtens alle diese Aspekte immer noch ihre Geltung. Aber insgesamt hat sich der Rahmen dadurch geändert, dass vier ganz wesentliche Aspekte neu dazugekommen sind bzw. in ihrer Bedeutung deutlich gestiegen sind:

Erstens, die Notwendigkeit, dass wir uns (Berater und Klient) viel intensiver und früher im Beratungsprozess mit den immer turbulenter und komplexer werdenden Rahmenbedingungen und ihren Auswirkungen auf Unternehmen und Individuen auseinandersetzen.

Zweitens, Schnelligkeit als strategischer Erfolgsfaktor. Edgar Schein hatte schon vor Jahren formuliert: „Noch vor wenigen Jahren waren wir der Meinung, dass Management of Change die größte Herausforderung für Leiter von Organisationen ist. Heute hören wir, dass das Problem nicht mehr ist, den Wandel, sondern ‚das Überraschend‘ zu managen. Wir Akademiker werden zunehmend nicht mehr nur gefragt, wie Organisationen große Veränderungen bewerkstelligen können, sondern wie sie diese Tätigkeiten beschleunigen können.“

Drittens, Angst und Stress sind Faktoren, die nicht gleich bei ihrem Auftreten durch „wertschätzende Betreuung“ psychologisch abgebaut werden dürfen. Sie sind wesentliche Treiber für persönliche Entwicklungen und damit unverzichtbar.

E. Schein erklärt diese notwendige Art von Angst als „Furcht, Scham oder Schuldgefühl, verbunden mit dem Nichtlernen von etwas Neuem...Angst zweiter Ordnung, die verknüpft ist mit dem Wissen, dass wir etwas Falsches tun, wenn wir weitermachen wie bisher.“

Was Stress betrifft, gewinnen wir aus der Gehirnforschung neue Einsichten. Bislang betonten die meisten Psychologen und Therapeuten nach wie vor die krankmachende Wirkung von Stress. Bestenfalls gilt noch die Unterteilung, zwischen gutem Stress (Eustress), der als Herausforderung gesehen wird, und negativem Stress, der uns destabilisiert (Dystress). Im Gegensatz dazu verweist Gerald Hüther auf die positiven Auswirkungen von Angst, dem Gefühl der Ohnmacht und Verzweiflung mit allen damit einhergehenden unkontrollierbaren Stressreaktionen. Laboruntersuchungen an Ratten sind die Basis dieser meines Erachtens neuen Hypothese der positiven Auswirkungen von massivem Stress: Nur äußerst schmerzliche Erfahrungen sind anscheinend in der Lage, unsere gelernten Verschaltungen im Gehirn, nach denen wir unser bisheriges Verhalten steuern, zu destabilisieren. Ohne Destabilisierung haben wir aber kaum Chancen „aus den bisherigen Bahnen unseres Denkens, Fühlens und Handelns auszubrechen und nach neuen, geeigneteren Wegen zu suchen ... krank werden wir erst dann, wenn wir die Chancen... nicht nutzen“.

Viertens, die Meisterung der Situation durch Klienten und Berater. Klient und Berater müssen gemeinsam und aufeinander abgestimmt Verantwortung übernehmen. Beide haben sich einiges zu bieten und können so voneinander lernen: Der Klient von der Fach- und Methodenkompetenz des Beraters, der Berater von der Feldkompetenz des Klienten. Das erfordert vom Berater allerdings, dogmatischer Methodenorientierung zu entsagen und die spezielle Sprache des Klienten mit ihren ganz spezifischen Codes zu lernen und zu akzeptieren.

Das bedeutet schlussendlich auch, dass sich beide von bisherigen eventuell handlungsleitenden Mustern – Meister vs. Schüler oder Auftraggeber vs. ausführendes Organ – und somit von ihren bislang sicheren Ufer verabschieden, um gemeinsam in den Fluss einer nicht ganz genau vorhersagbaren Entwicklung zu steigen, miteinander eine Entdeckungsreise anzutreten und das Risiko gemeinsam zu tragen.

Das bezieht sich allerdings nicht nur auf das Management. Weil die Welt aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils anders aussieht und auch anders erlebt wird,

ist es unabdingbar die Mitarbeiter an der eigentlichen Arbeitsbasis in Beratung, Supervision und Prozesse der Organisationsentwicklung direkt mit einzubeziehen – nicht nur als betroffene Objekte, sondern als gestaltende Subjekte. Dazu müssen die bisherigen Konzepte der Information und Kommunikation gründlich hinterfragt werden, inwieweit sie einseitig die gegebenen Machtverhältnisse reproduzieren und stabilisieren.

### Neue Rolle und Kompetenz der BeraterInnen

Die BeraterInnen in diesem Beratungskonzept müssen nicht Alleskönner sein. „Der Friseur schneidet nicht, wie er soll, sondern wie er kann.“ Diese Aussage eines Managers aus der Kosmetikbranche gilt sicher auch für andere Berufe – auch für BeraterInnen. Aber jede einseitige Extremvariante wäre kontraindiziert, z.B. reine intrapsychische Beratung, ausschließlich auf Beziehungsklärung fokussiert, nur am (Gruppen-)Prozess orientiert, ausschließlich am Sachergebnis ausgerichtet, nur betriebswirtschaftliche und strukturell-organisatorische Aspekte im Blick.

Ein Rollenprofil, das für diese Art von integriertem Ansatz passt, müsste in etwa folgende Elemente aufweisen:

- die Gesamtsituation – Rahmenbedingungen/Umwelten, Institution, Führung und Organisation, Individuen, Gruppendynamik, Kräftefeld der unterschiedlichen Interessen – mit allen wesentlichen Interdependenzen im Blick haben und wirklich verstehen wollen,
- unterschiedliche Sichtweisen, Logiken und Perspektiven der jeweils anderen Beteiligten (Klienten und Berater) akzeptieren, verstehen wollen und das eigene beratende Handeln gut in deren Denk- und Sprachwelten übersetzen können,
- Wille und Fähigkeit zur Konfrontation und Mediation, um Konflikte und Interessensunterschiede, sowie ihre längerfristigen Auswirkungen herauszuarbeiten und die Betroffenen dazu anleiten, wie sie diese Unterschiede miteinander austragen können,
- auch in turbulenten und emotional aufgeladenen Situationen stets die innere Ruhe bewahren.

Als Fortsetzung des Beispiels am Anfang möchte ich meinen eigenen Entwicklungsgang als Berater kurz skizzieren: Auf Grund meiner klösterlichen Vergangenheit und einer psychoanalytischen Ausbildung galt mein Hauptaugenmerk zunächst fast ausschließlich der Situation der einzelnen Personen. Über die (sozialpsychologisch orientierte) Gruppendynamik entdeckte ich zusätzlich die Energie, die in Gruppenprozessen abläuft. Über die konkrete Trainingsarbeit innerhalb von Unternehmen wurde mir der Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen und zunehmend auch die Einflüsse der Markt- und Produktstrategien sowie die Macht der ungeschriebenen Regeln in Unternehmen deutlich. Aus den engen, oft jahrelangen Kontakten mit meinen Klienten, die aus völlig unterschiedlichen Branchen

stammen, lernte ich, die unternehmerische Umwelt genauer zu beobachten, und erkannte, wie wichtig es ist, Unternehmen immer wieder von außen nach innen zu betrachten und sie so gegebenenfalls auch radikal in Frage zu stellen im Hinblick auf ihre eigentliche Zielsetzung.

Im Rückblick auf den Beginn meiner Trainings- und Beratertätigkeit kann ich nur hoffen, durch einseitige Sichtweisen wenigstens keinen Schaden angerichtet zu haben.

### Cui bono?

Gerade im Rahmen eines integrierten Ansatzes ist es unabdingbar, sich im Vorfeld einer Beratung schlau zu machen, weil man sonst Gefahr läuft, von denen instrumentalisiert zu werden, die das Sagen haben, oder im eigenen Beratungsansatz zu kurz zu greifen: Warum ist eigentlich die Situation so, wie sie ist? Wer ist der Nutznießer des Status quo? Wozu und wem dient die gewollte Beratung? Will das Unternehmen einen größeren Nutzen generieren, wenn ja, welchen? Soll hier jemand nur gefügig gemacht werden? Ist die Beratung vielleicht nur ein Alibi, um ein längst festgelegtes Ergebnis zu exekutieren oder zu legitimieren? Welche Folgen und Auswirkungen können sich mittel- und langfristig ergeben, wenn es so bleibt, wie es ist? Wer wird im Endeffekt zur Kasse gebeten, wer hat den eigentlichen Nutzen? In dieser Phase besteht die Kunst darin, die richtigen Kontakte aufzuspüren, die Antworten auf diese Fragen geben können – und geben wollen.

Natürlich sind immer auch mehr oder weniger verdeckte Interessen im Spiel. Ich würde es aber für leichtfertig halten, mich ohne intensivere offizielle – nicht informelle! – Vorgespräche in ein komplexeres Beratungsprojekt einzulassen.

Entscheidend sind dabei zwei Aspekte: Erstens, sich die Situation und die Zielsetzung aus unterschiedlichen Perspektiven schildern zu lassen, nicht nur aus der Sicht des beauftragenden Managements; vielleicht liegt dort ein Teil des Problems, was, wenn es so wäre, nur in seltenen Fällen dann auch offen angesprochen würde – und das nicht einmal immer aus böser Absicht; häufig ist sich der Auftraggeber gar nicht bewusst, dass er involviert ist. Zweitens, in diesen Kontakten durch geeignete Fragestellungen und Verhaltensbeobachtungen parallel erkunden, wie stark die Energie ist, die am Status quo festhalten lässt, wie viel Energie besteht, gemeinsam die Situation nach allen Regeln der Kunst zu analysieren, und wie hoch die Bereitschaft ist, aus den gewonnenen Erkenntnissen auch Konsequenzen zu ziehen. Diese Art des Vorgehens ist einerseits eine Demonstration der Kompetenz und Arbeitsweise des Beraters, andererseits ein Testfall, wieweit das Klientensystem fähig und willens ist, nach diesem Stil zu arbeiten.

Nicht zuletzt geht es mir auch darum, als Berater nicht als wertneutrales, überall einsetzbares Instrument zur Verfügung zu stehen, sondern mir Rechenschaft abzugeben, ob und inwieweit ich hauptsächlich für die Gewinner zur Verfügung stehe – für durchsetzungsstarke Manager, leistungsstarke Mitarbeiter und Teams, die es



verstehen oder einfach das Glück haben, ihre Position zu behalten beziehungsweise zu behaupten. Stehe ich einseitig auf der Seite der „Sieger“ oder habe ich auch die Verlierer im Blick? Thematisiere ich als Berater rechtzeitig, wie sich der Kampf um Arbeitsplätze und dessen Ausgang auf beiden Seiten auswirken kann: Auf der einen Seite kann der Verlust des Arbeitsplatzes die persönliche Existenz gefährden. Auf der anderen Seite kann diese Auseinandersetzung auch bei den Gewinnern bleibende Spuren hinterlassen: Zum Beispiel, dass in der Folge gelungener Restrukturierungsmaßnahmen bei denen, die bleiben (dürfen), unterschwellige Schuldgefühle auftauchen können, die daraus resultieren, zu den „Überlebenden“ zu gehören, in Anlehnung an eine Formulierung von P. Sloterdijk „... von der größten von allen moralischen Schamlosigkeiten und zugleich der unvermeidlichsten, ein Überlebender zu sein“ und eine latente Verunsicherung, wie lange der gewonnene Platz gehalten werden kann.

## Literatur

- Doppler, K. (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 2.
- Doppler, K. (2009): Die Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels. In: Edding, C./ Schattenhofer, K. (Hrsg.): Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim/Basel, S. 86-123.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Frankfurt/New York.
- Doppler, K. (2006): Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1.
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/New York.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt/New York.
- Hüther, G. (2009): Biologie der Angst. Göttingen.
- Schein, E. H. (1995): Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 3, S. 4-13.
- Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt.

## Anschrift der Autors:

Klaus Doppler, Ammergastr.15, D-81377 München

*Isabell Hinrichsen*

## Höher, schneller, besser, weiter ... Anmerkungen aus der Oberlausitz

**Zusammenfassung:** Die Autorin berichtet von ihren Erfahrungen als Supervisorin in Ostsachsen und von Gesprächen mit KollegInnen und Bekannten. Welche Beschleunigungen werden in der sozialen Arbeit sichtbar, wo und wie hat sich das Leben insgesamt beschleunigt und welche sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle? Den Abschluss bildet eine gemeinsame Reflektion mit Supervisionskolleginnen und -kollegen.

Eine Anfrage, ob ich mir vorstellen kann, einen Artikel für das Forum Supervision zu schreiben. Zum Thema Beschleunigung. Mit dem Blick auf die Situation in Ostdeutschland. Das richtet zunächst meinen Blick auf meine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen.

Mein Verhältnis zum Osten Deutschlands ist geprägt von meinen persönlichen Erfahrungen seit wir (mein Mann und ich) vor knapp zehn Jahren hier her in die Lausitz an den östlichsten Rand der Republik zogen. Es ist verbunden mit der beruflichen Erfahrung als Supervisorin, mit der ich hier begonnen habe. Mit dem Leben im Provinzstädtchen Görlitz, das unweit der polnischen Grenze für mich selbst zunächst eher Entschleunigung als Beschleunigung bietet. Für mich, die ich (im Rahmen meiner Tätigkeit für die Entwicklungszusammenarbeit) immer mal wieder im Sauseschritt nach Windhoek, Peshawar oder Tegucigalpa reise, die ich für eine zweistündige Besprechung in Frankfurt/Main acht Stunden hin und acht Stunden zurück mein Leben „in vollen Zügen“ genieße, für mich mit meiner ewigen Sorge, die Zeit könne knapp werden, ist Görlitz mit seiner beschaulichen Neißelandschaft und seinen des nächstens hochgeklappten Bürgersteigen ein friedlicher Fleck Heimat geworden, wo ich mich zurücklehnen und durchschnaufen kann. Jenseits der gemütlichen Provinzialität des Ortes hat meine Entspannung, mein Wohlfühlen natürlich auch mit den Menschen zu tun. Auf mich wirkt die hiesige direkte Art des Umgangs miteinander, die Tatsache, nicht dauernd darum konkurrieren zu müssen, wer am schlagfertigsten, witzigsten, aber auch schnellsten ist, und nicht ständig nach Selbstdarstellung zu streben (Witz über die Wessis: Wozu brauchen die im Westen ein dreizehntes Schuljahr? Antwort: Sie haben ein Jahr Schauspielunterricht) wiederum entschleunigend. Das klingt nach Klischee, aber ich erlebe es in der Tat so und empfinde es als angenehm. Und dann gibt es ja auch den einen oder anderen chaotisch-heiteren Verein, wo sich so typisch ostdeutsch leistungsbereite Eigeninitiative und soziales Engagement mit wohltuend nicht-konkurrentem Miteinander verbinden.