

## Das Verhältnis von Regel und Ausnahme klären

Es gibt nur wenige Normen, die ausnahmslos gelten (z.B.: Alle Menschen müssen sterben). Regeln, von denen zu 50% abgewichen wird, sind keine Regeln; man kann genauso gut würfeln. Andererseits produziert der Versuch, Regeln ohne Ausnahmen zu installieren, zwanghafte, rigide Systeme. Normen sollten mindestens 80-90% aller Geschehnisse regeln. Regeln gelten grundsätzlich (aber nicht ausnahmslos!). Die Anwendung einer Norm oder Regel bedarf im Alltag keiner Begründung. Eine Ausnahme dagegen ist eine Abweichung vom Regelfall, die

- a) selten ist, begründbar ist und die
- b) ausdrücklich begründet werden muss – und kann.

Der Ausnahmefall muss die Norm stärken.

## Widerspruch ist erlaubt

Man muss den Sinn von Normen nicht immer einsehen und man kann ärgerlich auf die Regelvertreter sein – aber auf Einhaltung von Normen kann bestanden werden. Es kann sein, dass z.B. eine Betriebs- oder Abteilungsleitung oder der Bürgermeister Normen aufstellen, die für uns gelten und an die wir uns halten müssen. Leitungen kündigen manchmal ernsthafte Konsequenzen an („Es stehen genug Arbeitslose vor der Tür!“).

Dann stehen Supervisanden vor der Alternative: Entweder gilt, was man auch für Klienten formuliert: Man muss sich an Normen halten. Aber sie müssen einem nicht gefallen.

Oder aber man kann sagen: „Das geschieht gegen meinen ausdrücklichen Willen!“, damit die andere Seite nicht Einverständnis voraussetzen kann. (Das gilt auch für Klienten: Die müssen ihren Unmut äußern dürfen, nur dann können sie lernen, die entstehenden Gefühle zu beherrschen). Hierzu ist Zivilcourage erforderlich. In einen Konflikt mit Mächtigeren zu gehen, macht Angst und es braucht Mut, um über diese Angst hinweg zu kommen. Zugleich ist gerade diese Situation – die häufiger vorkommt als man meint – damit verbunden, dass Mitarbeiter zum Rollenvorbild für ihre Klienten werden können; indem sie sagen, was sie denken!

*Michael Stiels-Glenn*

## Literatur

- Foerster, H. von (2001): Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung. In: Foerster, H. von: Short Cuts, Frankfurt/Main.
- Popitz, H. (1968): Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. Dunkelziffer, Norm und Strafe. Tübingen.
- Rotthaus, W. (2002): Wozu erziehen? Heidelberg.
- Seiffge-Krenke, I. (2009): Psychotherapie und Entwicklungspsychologie. Beziehungen: Herausforderungen Ressourcen Risiken. 2. Aufl. Heidelberg.

## Rezensionen

**Bernd Birgmeier (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS-Verlag, 2009, 420 Seiten, 39,90 EUR.**

**Kurt F. Richter: Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2009, 358 Seiten, 39,90 EUR.**

Stellen wir uns die beiden Bücher als Kunstaussstellungen vor: Die eine hat der Kunstsammler und Ausstellungsmacher Bernd Birgmeier (von der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt) für ein großes Museum konzipiert. Ganz in der Nähe hat der Künstler Kurt F. Richter (Coach und Institutsleiter) das Kunst interessierte Publikum in sein Atelier zu einer kleinen Werkschau eingeladen. Hier kann man nicht nur zahlreiche seiner Werke aus seiner letzten Schaffensperiode betrachten – er ist 2009 verstorben –, man bekommt auch einen Einblick in seine Werkstatt.

Birgmeier hat viele prominente KünstlerInnen eingeladen, zum Thema „Coachingwissen“ neueste Originalwerke zu schaffen und ihm für diese Ausstellung zu überlassen. 25 Stücke hat er erhalten, 35 KünstlerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich beteiligt. Eine ganze Menge, die eine gewisse Repräsentativität erwarten lässt. Etwa die Hälfte der KünstlerInnen arbeitet an staatlichen Kunsthochschulen, die andere Hälfte in freier Praxis. Er hat diese Arbeiten in drei Sälen präsentiert: Der erste Saal ist überschrieben: „Allgemeine Grundlagen, Rahmentheorien und Metamodelle zum Coachingwissen“, der zweite Saal: „Psychologische Grundlagen des Coachingwissens und psychotherapieorientierte Coachingforschung“, der dritte Saal: „Spezifikationen der Coachingwissens“. Dieser Saal ist noch einmal unterteilt in: „Ausbildungsorientiertes Coachingwissen“, „Coachingwissen im Kontext unterschiedlicher Coaching-Konzepte und -Ansätze“ und „Führung, Organisation und Management – Implementation von Coachingwissen in den unternehmerischen Alltag“.

Im Eingangsbereich des Museums hat Birgmeier einen kleinen Ausstellungsführer mit Fotos der zu erwartenden Werke ausgebreitet (Vorwort) und eine kleine Arbeit aus eigener Produktion ausgestellt. Im Ausgangsbereich bietet Birgmeier eine Collage der eingangs präsentierten Fotos, neu zusammengestellt und ungewöhnlich übermalt. Man sollte viel Zeit mitbringen, wenn man sich das alles anschauen will, zumal die Werke sehr unterschiedlichen Kunstgattungen und -richtungen zuzuordnen sind und etwas unverbunden nebeneinander stehen.

Richter hat in seinem weitläufigen Atelier 11 Tische (Kapitel) aufgestellt, auf denen alles zu sehen ist, was ein Coachingkünstler so alles braucht und womit Richter selbst Erfahrungen gemacht hat. Das Besondere ist: Auf den Tischen ist zudem viel Material und Handwerkszeug ausgebreitet, mit dem man selbst kreative Prozesse auslösen und begleiten kann (126 Übungsanleitungen). In diese Werkschau

ist vieles eingegangen, was der Künstler im Laufe seines Lebens ausprobiert hat: Er hat sich vor allem vier Kunstrichtungen verschrieben: der Gestaltarbeit, der Körperarbeit, der Arbeit mit kreativen Medien und dem systemischen Ansatz. Er hat anlässlich dieser Werkschau seine Arbeiten zum Thema „Coaching als kreativer Prozess“ erneut zusammengestellt. Er hätte diese allerdings auch – etwas anders drapiert – zum Thema „Supervision“ präsentieren können.

Um nun genauer herauszufinden, welche Informationen und Anregungen zum Thema „Coaching“ diese beiden Ausstellungen so bieten, habe ich drei Besucher angesprochen. Sie waren bereit, ihre Eindrücke in einem kleinen Gespräch im Museumscafé auszutauschen. Hier mein Bericht:

Beginnen möchte ich mit den Eindrücken einer jungen Wissenschaftlerin (26 J.). Sie hat Psychologie, BWL und Philosophie/Wissenschaftstheorie studiert. Ihr Vater leitet ein Unternehmen, in dem es ein Coachingprogramm gibt. Sie hat sich auf irgendeiner Party mit Mitarbeitern ihres Vaters unterhalten und erfahren, was Coaching so alles bewirken kann. Sie möchte gern im Businessbereich tätig sein, aber nicht das Unternehmen ihres Vaters übernehmen. So ist sie auf die Idee gekommen, zum Thema „Coaching“ zu promovieren. Ihr Vater ist so großzügig und würde alles, was sie dazu braucht, finanzieren. Sie hat nun diese beiden Ausstellungen besucht, um herauszufinden, welche Themen sollten beforscht werden und an welchen Universitätsinstituten könnte ich das machen? Ihr ist klar geworden: Sie könnte sich zum einen mit Grundlagenforschung beschäftigen. Hier haben sie vor allem die Werke der Professoren Greif, Kuhl und Gollwitzer angeregt. Dann wäre die Psychologie die richtige Adresse. Sie könnte sich zum anderen aber auch auf Anwendungsforschung einlassen. Hier haben sie die Stücke der Professoren Heintel, Geißler, Frey und Thommen besonders angesprochen. In diesem Fall ist ihr aber nicht so klar, welche Disziplin denn zuständig wäre: Sozialwissenschaft, Erziehungswissenschaft, Psychologie oder besser Betriebswirtschaft? Als Wissenschaftstheoretikerin fragt sie sich, ob es nicht eine übergeordnete Beratungswissenschaft geben sollte, wie das auch Fatzer fordert. Aber bis das institutionalisiert ist, werden sicher Jahre ins Land gehen. Und würden die etablierten Disziplinen dafür etwas abgeben? Wohl eher nicht. Bis das entschieden ist, solange kann sie nicht warten.

Zudem stellt sich die Frage, ob es nicht notwendig wäre, selbst Erfahrungen als Coach zu sammeln, um eine Außensicht mit einer Innensicht abgleichen zu können. Aber dann müsste sie ja erst eine Ausbildung machen und Praxiserfahrungen sammeln. Der Besuch der Werkschau von Kurt F. Richter hat ihr nämlich noch einmal vor Augen geführt, was man alles wissen, vor allem was man alles können muss, um professionell Coaching durchzuführen. Das hat ihr einen großen Respekt eingebläht. Sie weiß nun nicht so recht, was sie als nächstes tun soll.

Die zweite Besucherin (36 J.) hat Psychologie, Erziehungswissenschaft und Soziologie studiert und hat eine Zusatzausbildung in Kognitiver Verhaltenstherapie absolviert. Sie arbeitet mit zwei Kolleginnen in einer kleinen Praxis, die Psychothe-

rapie und Beratung anbietet. Sie möchte gern ihre Angebotspalette um Coaching erweitern und fragt sich, was sie dazu noch alles braucht. Um das zu klären, hat sie sich vor allem auf den Besuch in einer Werkstatt gefreut. Hier ist ihr klar geworden, dass sie schon über genügend Handwerkszeug und Interpretationsfolien verfügt, um zumindest Persönlichkeitscoaching durchführen zu können. Das haben ihr auch die meisten Ausstellungsstücke in der Ausstellung „Birgmeier“ gezeigt. Sie müsste sich allerdings noch etwas mit dem Thema „Organisation“ befassen. Denn sie rechnet damit, dass die Coachees doch Verstrickungen in ihren Organisationswelten mitbringen. Hier müsste sie wohl an ihr Soziologie-Studium anknüpfen. Denn seltsamerweise tauchen zu dieser Thematik in beiden Ausstellungen keinerlei Kunstwerke auf. Statt von Organisation ist in diesem Arbeiten aber oft von System die Rede. Aber diese Rede scheint ihr so windig – zu abstrakt, zu formalistisch, zu unhistorisch – zu sein, als dass sie das anspräche. Um aber mit größeren und kleineren Gruppierungen in Organisationen arbeiten zu können, sieht sie sich veranlasst, nach einer entsprechenden Zusatzausbildung Ausschau zu halten. Vielleicht bieten die Ausbildungsprogramme von Lippmann, Strikker oder Fatzer etwas, was sie ganz konkret anwenden kann. Vielleicht geht das alles aber auch über das Format Coaching hinaus. Ist das nicht schon das Feld von Organisations-supervision oder sogar Organisationsberatung?

Der dritte im Bunde war der Leiter eines Ausbildungsinstituts (46 J.). Er hatte zunächst Sozialarbeit studiert, dann eine Zusatzausbildung in Supervision absolviert. Später hat er noch einen Abschluss in BWL gemacht, um dann als Geschäftsführer und Dozent in ein Ausbildungsinstitut einzusteigen. Inzwischen hat er selbst die Leitung übernommen. Aushängeschild des Instituts war bisher eine humanistisch-systemisch ausgerichtete Supervisionsausbildung. Er möchte jetzt gern eine Coaching-Ausbildung konzipieren und fragt sich, was er aus der Supervisionsausbildung übernehmen kann und was noch fehlt. Der Besuch des Ateliers von Kurt F. Richter hat ihm gezeigt: Eigentlich fehlt ihm nichts. Er müsste nur ein anderes Vokabular benutzen. Allerdings, um in der Konkurrenz am Markt zu bestehen, dürfte diese Ausbildung wohl nur sieben Module à 2 Tage umfassen. Dazu müssten die Inhalte der Supervisionsausbildung doch erheblich komprimiert werden. Und gibt es dann noch genügend Übungsmöglichkeiten? Braucht reflexives Erfahrungslernen nicht Entschleunigung? Hier weiß er noch keine Antwort.

Die Ausstellung „Birgmeier“ fand er ganz interessant. Hier waren aber für seinen Geschmack allzu viele Arbeiten zum Thema Persönlichkeitscoaching ausgestellt. Jedoch: Wenn die Systemiker recht haben, dann kann ein Ausbilder doch nur die konkreten Menschen verstören, die in die Ausbildung kommen, um dadurch bei ihnen Lernprozesse anzuregen. Das müssen sie solange machen, bis Ergebnisse festzustellen sind, die eine Zertifizierung rechtfertigen. Und genau so geht es doch auch den ausgebildeten Coaches: Auch sie können nur die konkreten Personen verstören, die zu ihnen kommen, auf dass diese dann in ihren Arbeitswelten andere Personen in ihren systemischen Einbindungen verstören können. Vielleicht haben doch die

PsychologInnen in der Ausstellung „Birgmeier“ recht, wie Storch, Faude-Kivisto, Gollwitzer, Hauke und Sulz, die durch Einzelcoaching den Weg einer Person von einem Ausgangspunkt zu einem Zielpunkt (Stichwort: „Wenn-Dann-Pläne“) optimieren zu können?

Insgesamt machten auch die Drei auf mich noch am Ende unseres Gesprächs einen etwas verstörten Eindruck. Mein kostenloser Rat, beim nächsten Ausstellungsbesuch zum Thema „Coaching“ doch zuvor einen „Museums-Coach“ zu engagieren, löste zunächst Kopfschütteln aus. Doch dann endete alles einem schallenden Gelächter. Gott sei Dank!

*Ferdinand Buer*

**Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel – Analysen, Praxis, Herausforderungen. Berlin (Leutner Verlag) 2009, 180 Seiten, 18,- EUR.**

Mit diesem Band legt das Triangel-Institut bereits sein 3. Buch vor, das anlässlich seines 25-jährigen Bestehens entstanden ist (nach: Brücken und Tücken Psychoanalytisch-Systemischer Beratung, Leutner Verl. 2. Aufl. Berlin 2005). Im ersten Artikel zeigt Erhard Tietel in einer sozialpsychologischen Betrachtung die „Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit“ und die Wirkungen und Auswirkungen der modernen Arbeitswelt auf die arbeitenden Subjekte auf. Denn nicht nur die Beratung wandelt sich, sondern zuvorderst auch die Arbeitswelt – und das wirkt auf Beratung zurück.

Besonders interessant fand ich den Beitrag von Kornelia Rappe-Giesecke, den sie „Wie wir uns wandeln – Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und -praxis“ überschrieben hat. „Die Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung möchte ich als Zusammenspiel von Bewahren, Optimieren und Zerstören bzw. Innovieren verstehen.“ Diese drei Prozesse sind immer gleichzeitig vorhanden. Das Coaching z.B. ist Resultat der Innovation, während „derzeit mehr Optimierung als essentiell Neues in der berufs- und organisationsbezogenen Beratung“ zu finden ist. Es geht ihr dabei nicht um ein einzelnes Beratungsformat wie das der Supervision, sondern um den Wandel der Theorien und Konzepte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung von Einzelnen und Organisationen in verschiedenen Settings. An drei Beispielen – dem Wandel in der Bewertung von Fach- und Prozessberatung, dem Wandel in der Beratung von Teams und dem Wandel in der Bewertung externer und interner Beratung – belegt und erläutert sie ihre Thesen. Und kommt zu dem Ergebnis, dass es an der Zeit sei sich auf einige Axiome zu einigen, um aus dieser Sicherheit weitergehende Forschungen und Entwicklungen betreiben zu können. Als Trend sieht sie die Annäherung von Beratung und Weiterbildung und damit die Auflösung der Trennung zwischen Experten- und Prozessberatung. Besondere Bedeutung hat die Auftragsklärung und die „Beratung vor der Beratung“, also die Frage was braucht der Kunde wirklich. Hierüber bestand auch

Einigkeit bei einer Expertendiskussion, die am Schluss des Buches abgedruckt ist und an der u.a. neben K. Rappe-Giesecke auch Wolfgang Weigand und Heinz-Ulrich Thiel teilnahmen.

In einem weiteren sehr anspruchsvollen Beitrag zeichnet Ortfried Schöffter „Eine Professionstheorie der Beratung als Horizont für neue Berufsfelder“ auf und denkt dabei insbesondere an das bisher noch wenig entwickelte Feld des bürgerschaftlichen Engagements. Beiträge u.a. zur „Leistungsberatung in Veränderungsprozessen“ (Hallier), „Coaching in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen“ (Obermeyer) und „Wirtschaftsmediation als Konfliktmanagement in bewegten Zeiten“ (Lenz) sind besonders hervorzuheben.

Ich möchte das Buch allen Kolleginnen und Kollegen empfehlen, da hier fundiertes Material für das eigene Selbstverständnis als BeraterIn und unsere Praxis in bewegten Zeiten vorliegt.

*Gabriele Randak*

**Karlheinz A. Geißler: Lob der Pause: Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind. München (Oecom Verlag) 2010, 112 Seiten, 8,95 EUR.**

„Als der Mensch aufhörte, ein Affe zu sein, wurde er Ägypter“. An diese eindrucksvolle Beschreibung evolutionärer Entwicklung aus dem Schulaufsatz eines Zweitklässlers wurde ich erinnert, als ich die Aussage Geißlers las, dass der Affe – wenn er Zeit sparen könne – ein Mensch wäre. Und so ist das kleinformatige, im ganz konkret-praktischen Sinne *Taschenbuch* „Lob der Pause“ von der ersten bis zur letzten Seite eine anregende, gedanklich und sprachlich oft spielerische und humorvolle, aber immer ernst zu nehmende Auseinandersetzung mit unserem Umgang mit Zeit. Ich fühle mich beim Lesen in manch kritischem Gedanken zum Zeitgeist bestätigt, aber durchaus auch ertappt im eigenen unreflektierten Mitschwimmen an vielen Stellen. Und ich habe mich im Anschluss an die Lektüre mit meinem Terminkalender, einer Tasse Tee und vielen guten Vorsätzen hingesezt und überprüft, wo ich – konsequenter als bisher – Pausen ermöglichen, Zwischenräume schaffen, Besinnungszeiten planen kann. Zum Glück hat das Buch dies nicht erreicht, indem es mein Überich mobilisiert hat. Vielmehr lässt sich der Autor in seinem Nachdenken auf anregende Weise unterstützen von Philosophie, Musik, Poesie, Kultur und Politik und weckt in den 9 Kapiteln des Buches, die sich z.B. mit dem Zeitsparen, dem Zeitinfarkt, den Zeiten des „Dazwischen“, der Langsamkeit, der Wiederholung, dem Warten und der Pause beschäftigen, eher eine neue Lust am Zeithaben, am puren Dasein, am Wahrnehmen und Genießen.

Und da natürlich Zeit und Geduld, Pausen und Zwischenräume auch eine wesentliche Rolle für Bildung, Entwicklung, Vertrauen und Verstehen spielen, können viele Aussagen des Autors nahtlos auf Supervision übersetzt werden.