A. BÖHMER & D. KLAPPENBACH

Mit Humor & Eleganz

Supervision und Coaching
in Organisationen und Institutionen

REIHE FACHBUCH • Beratungsformate

Junfermann Verlag

Annegret Böhmer & Doris Klappenbach

Mit Humor und Eleganz

Supervision und Coaching als Beratungsangebote
in Organisationen und Institutionen

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗http://www.junfermann.de. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗http://blogweise.junfermann.de.

Annegret Böhmer & Doris Klappenbach

Mit Humor und Eleganz

Supervision und Coaching als Beratungsangebote in Organisationen und Institutionen

Mit Illustrationen von Meike Teichmann

Junfermann Verlag • Paderborn
2007

© Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2007
Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschepp
Coverfoto: © Martin Zwick, www.zwick-naturfoto.de
Mit Illustrationen von Meike Teichmann, www.illustratoren-online.de/teichmann
Foto von Annegret Böhmer auf Backcover: Rosa Reibke

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

ISBN 978-3-95571-322-5
Dieses Buch erscheint auch als Printausgabe:
ISBN 978-3-87387-659-0

Inhalt

Danksagung 11
Einleitung 12

1. „Reden oder auch nicht reden kann doch jeder" – vom Sinn professioneller Beratung im Beruf. 14
1.1 Anthropologische Positionen – hilfreiche Zugänge zu rätselhaften Verhaltensweisen des Menschen 16
1.1.1 Die Evolutionsbiologie oder: „Der Affe in uns" 16
1.1.2 Homo Ludens – der spielende Mensch. 17
1.1.3 Grenzen der Machbarkeit. 18
1.1.4 Biopsychosozialspirituelles Menschenbild. 18
1.2 Kleine Geschichte der professionellen Kommunikation 21
1.2.1 Magie. 21
1.2.2 Seelsorge 22
1.2.3 Medizin 22
1.2.4 Psychotherapie. 23
1.2.5 Supervision 23
1.2.6 Mediation 24
1.2.7 Coaching 25
1.2.8 Organisationsberatung 26
1.2.9 Angebote professioneller Kommunikation im Überblick 27

2. Supervision und Coaching 28
2.1 Verbindungslinien und Abgrenzungsmöglichkeiten von Supervision und Coaching: Kriterien zur Auswahl der Angebote 29
2.1.1 Der Auftrag 30
2.1.2 Auftraggeber 31
2.1.3 Rollenverständnis von Supervisoren und Coaches 31
2.1.4 Ziele und Beratungsanlässe von Supervision und Coaching 33
2.1.5 Bekanntheitsgrad, Tradition und Etablierung 34
2.1.6 Die Rolle von Berufsverbänden 34

2.2 Psychologische Konzepte in Supervision und Coaching 36
2.2.1 Psychologische Schulen 36
2.2.2 Pacing und Leading 37
2.2.3 Die Ressourcenorientierung 38
2.2.4 Die Personzentrierung und ihr Fundus an Handwerkszeug für jede professionelle Kommunikation 39
2.2.5 Konstruktivismus: das Glaskugelmodell 41
2.2.6 Licht ins Dunkel bringen durch Reframing 42
2.3 Durchführung von Supervision und Coaching 44
2.3.1 Phasenmodell professioneller Beratungsgespräche 44
I. Kennenlernphase | *II. Diagnose und Arbeitsbündnis* | *III. Arbeitsprozesse* | *IV. Ergebnis*
2.3.2 Durchführung einer Teamberatung im Kinderheim: ein Beispiel für den Phasenablauf einer Supervision 46
2.3.3 Beratung zur Bewältigung neuer Aufgaben im Team: ein Beispiel für den Phasenablauf eines Coachings 47
2.3.4 Beratungsanlässe 48
2.4 Beratungsanlass Lebensgeschichte: Handwerkszeuge für die Arbeit an der Biografie 49
2.4.1 Genogramm, soziale Herkunft und Lernen am Modell 49
2.4.2 Protektive Faktoren und Risikofaktoren 51
2.4.3 Psychoanalytische Entwicklungstheorie: das Modell der russischen Puppen 52
Innerpsychische Aspekte | *Interpsychische Konflikte*
2.4.4 Das Lebensskript nach Eric Berne 56
2.4.5 Familienaufstellungen 56
2.4.6 Fünf Säulen der Identität 57
2.4.7 Life-Work-Balance 58
2.4.8 Das Modell der fünf Rollen zur Visualisierung der Life-Work-Balance 59
2.5 Beratungsanlass System: Handwerkszeug für die Arbeit am Kontext . . 60
2.5.1 Das Soziale Netz ins Bild bringen 61
Mikrosysteme: Lebenswelten eines Menschen | *Die Mesoebene als kommunikative Verknüpfungen zwischen den Mikrosystemen* | *Exosysteme: Nicht kontrollierbare Einflüsse von außen* | *Historischer Zeitpunkt und Kultur: das Makrosystem*
2.5.2 Zirkuläres Denken und Fragen 64
2.5.3 Ränge und Hierarchien im System 65
2.5.4 Ausgewählte Aspekte der Gruppendynamik 66
Rollen in Gruppen | *Den Charakter einer Gruppe analysieren*
2.5.5 Systemadäquate Leitungsstile 68
Hersey & Blanchard: unterweisen, überzeugen, beteiligen, delegieren
2.5.6 Der Blick des Beratenden auf das System 71

2.6 Konflikt als Anlass und Thema in der Beratungsarbeit 72
Heiße und kalte Konflikte | *Eskalationsstufen im Konflikt* | *Institutionalisierung von Konflikten und deren Bearbeitung*
2.6.1 Konfliktbearbeitung im inneren und äußeren Team. 75
Erläuterungen zum inneren Team am Beispiel einer Leitungsposition | *Wer ist der Teamchef?* | *Die Frage der Freiwilligkeit in der Konfliktbearbeitung*
2.6.2 Exkurs: der Einsatz von Mediation 79
2.6.3 Mediative Kommunikation als Möglichkeit zur Konfliktbearbeitung im Rahmen von Supervision und Coaching 80
Konfliktvermittelnde Konfliktkultur und Kooperation | *Konflikt-Unzufriedenheit als Belief-System* | *Das mediative Herangehen an den Konflikt*
2.7 Zielentwicklung und -erreichung als Beratungsanlass 86
2.7.1 Methoden, adäquate Ziele zu finden 87
Kognitiver Zugang: die SMART-Methode | *Emotionaler und imaginativer Zugang: Ziele visualisieren* | *Sicherer Rahmen* | *Körperliche Entspannung* | *Offene Sprachmuster* | *Sinnesspezifische Anregungen (VAKOG)* | *„Visionen“*
2.7.2 Teilziele erreichen: einen Fuß vor den anderen setzen. 92
2.7.3 Ziele mit Gruppen erreichen 93
2.7.4 Das Win-Win-Prinzip: „Sach- und menschengerechtes Verhandeln“ nach dem Harvard-Konzept 93
„The M.O.O.N.-Guide“ | *„Beste Alternativen“ entwickeln* | *Unbewusste und unerwünschte Zielerreichung: die Gefahr, die eigenen Befürchtungen zu Argumenten der Gegenseite zu machen*
2.8 Über das Reden oder auch Nichtreden hinaus 97

3. Organisation und Institution 98
3.1 Merkmale und Besonderheiten zur Verwendung der Begriffe Organisation und Institution 99
3.1.1 Die Organisation als funktionale Struktur der Zweckerfüllung. 99
3.1.2 Die Institution als „sinnproduzierende“ soziale Einrichtung. 101
3.1.3 Grenzbereiche zwischen Organisation und Institution 102
3.1.4 Organisation und Institution aus der Sicht verschiedener Wissenschaften. 104
3.2 Organisation und Institution aus der Sicht der Betriebswirtschaft . . . 105
3.2.1 Organisationsgestaltung 106
Arbeitsteilung und Kooperation | *Top Down and Bottom Up: Weisungs- und Anregungsrichtungen in Organisationen*

3.2.2 Typische Aspekte und Modelle der Aufbauorganisation 107
Leitungsstruktur: Gestaltung der Spitze | Leitung durch Doppelspitzen Organigramme – Aufbauorganisation auf einen Blick | Eindimensionale Organisationsstrukturen: das Einlinien-System | Die Möglichkeit der Einrichtung einer beratenden Stabsstelle | Die in Einlinien-Systemen kooperierte Arbeitsteilung nach Funktionen, Sparten oder Regionen | Komplexe, mehrdimensionale Organisationsstrukturen: das Stablinien-System und das Mehrlinien-System | Das Stablinien-System | Das Mehrlinien-System | Neuere Organisationsmodelle | Teammodelle | Prozessorganisationen | Die lernende Organisation | Die Holding
3.2.3 Die Ablauforganisation 116
Ziele der Ablauforganisation | Der Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation
3.3 Organisation und Institution aus Sicht der Kulturanthropologie 120
3.4 Organisation und Institution aus Sicht der Soziologie 123
3.4.1 Organisationskultur und Institutionskultur 123
*Die Variablen-Sichtweise der Organisationskultur (Belief-System: Die Organisation **hat** eine Kultur.) | Die interpretative, kognitive Sichtweise der Organisationskultur (Belief-System: Die Organisation **ist** eine Kultur.)*
3.4.2 Grundfunktionen der Organisationskultur. 127
3.4.3 Organisationskulturanalyse 129
3.5 Organisation und Institution aus der Sicht von Supervisorinnen und Coaches: von der kritischen Analyse der Institutionskultur zum Geburtshelfer einer Corporate Identity. 131

4. Mit Humor und Eleganz: Supervision und Coaching in Institutionen 134
Vorbemerkung. 134
Sinnstiftende Institutionen im dritten Jahrtausend | Analyse von Institutionen am Beispiel Evangelische Kirche | Verbindung und Vermischung der Aspekte von Organisation und Institution im Alltag | Warum Supervision und Coaching in der Kirche? | Wie hält man die Arbeit in einer Institution aus, wenn man „echte Arbeit" gewohnt ist? – Fallbeispiel „Frau Dr. Walther"
4.1 Das „System" Evangelische Kirche: kleine Institutionskunde aus organisatorischer Sicht 143
4.1.1 Die Landeskirchen. 143
4.1.2 Zahlen und Fakten. 144
Männer und Frauen in Zahlen

4.1.3 Arbeits- und dienstrechtliche Grundlagen – öffentlicher Dienst oder Dienstgemeinschaft 146
Diakonie und Subsidiaritätsprinzip
4.1.4 Die drei Strukturebenen der Kirche 150
Die hierarchisch-administrative Struktur der Kirche | *Die synodal-demokratische Struktur der Kirche* | *Die charismatische Struktur der Kirche* | *Die Strukturebenen und Arbeitsformen der Organisation und Institution Kirche im Überblick*
4.1.5 Protestantische Arbeitsethik und Arbeitsformen. Institutionskultur aus historischer, theologischer und organisatorischer Sicht 156
Protestantische Arbeitsethik und Leistung | *Das besondere Verhältnis von „Klerus" und Laien in der Evangelischen Kirche* | *Job oder Amt* | *Wie fallen Entscheidungen?* | *Gleichheit und Ungleichheit* | *Gutverdienende und Niedrigverdienende* | *Ehrenamtliche und Berufliche* | *Frau Biegel und der Streit mit Pfarrer Steinkamp: ein Fallbeispiel* | *Exkurs: Museum der Verletzungen*
4.1.6 Definitionsmacht und Institutionskultur: Wer konstruiert die gültigen Belief-Systeme? 168
Evangelisch versus katholisch: Definitionsmacht in Glaubensfragen | *Verschiedene Qualitäten von Glauben: Religionspsychologie*
4.2 Lebensgeschichten im System. Institutionskultur aus psychologischer Sicht 173
4.2.1 Umgang mit Berufs- und Privatrolle 173
„Nichts ist so schön wie meine Arbeit!" – Fallbeispiel 1: Frau Schumann | *„My Büro is my Castle" – Fallbeispiel 2: Frau Schäfer* | *Geeignete Beratungsansätze*
4.2.2 Identifikation mit der Berufsrolle als Qualitätsmerkmal und Risikofaktor 178
Helfersyndrom | *„Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps"* | *Idealisierungen der Institution und ihrer Mitarbeitenden*
4.2.3 Wie es mit Frau Dr. Walther weitergeht 185
4.3 Konflikte 188
Inhaltslose Dominanzkonflikte und Revierverhalten | *Offene Konkurrenz* | *Faul und tüchtig*
4.3.1 Konflikte im Zusammenhang mit Leitung 191
Tabu von Macht und Dominanz und Notwendigkeit der Leitung | *Fusionen* | *Fusion und der Umgang mit verschiedenartigen Leitungsstilen: ein Beispiel* | *Probleme mit dem Delegieren* | *Fazit: Wie man es macht, ist es falsch! Leiden unter dem Leiten?*
4.3.2 Konflikte im Umgang mit Tradition und Wandel 201
Kleiner anthropologischer Exkurs | *Kleiner gruppendynamischer Exkurs* | *Bearbeitung in Supervision und Coaching* | *Ost-West-Konflikte*

4.3.3 Personalisierte Konflikte: fehlende Sicht auf die Organisation 207
4.4 Ziele 208
4.4.1 Individuelle Ziele 208
Egoismus oder Einsatz für die Institution | *„Nur wer Ja sagt, kann auch Nein sagen."* | *Umgang mit Zeit* | *„Techniken" des Zeitmanagements* | *Opfer oder Regisseur meines Lebens?*
4.4.2 Kollektive Ziele: Teamcoaching 213

5. Berufliche Beratung in Institutionen 215
Wie kann man in einer Institution erfolgreich, gesund und glücklich arbeiten? | *Berufliche Beratung: Supervision oder Coaching?* | *Ausblick*

Ausbildungsadressen/Kontakt 218
Literatur 219
Anmerkungen 225

Danksagung

Wir danken Gundl Kutschera. Von ihr stammt das Motto „Mit Humor und Eleganz“. Für viele Inspirationen auf unseren beruflichen Wegen danken wir auch Horst Harbig und den vielen anderen Autorinnen und Autoren, die die in diesem Buch angewendeten Theorien und Modelle entwickelt haben.

Für hilfreiche, konstruktive und kritische Unterstützung sei Christiane Danlowski, Sabine Dille, Hildegard Driesch-Haupt, Petra Goldkuhle, Sophia Kumpmann, Friedrich-Wilhelm Lindemann, Maria Rückert und Meike Teichmann herzlich gedankt!

Einleitung

Dieses Buch ist geschrieben für Leserinnen und Leser, die einen Überblick über moderne Formen beruflicher Beratung suchen. Es richtet sich vor allem an Studierende und an Ausbildungskandidaten in Ausbildungen für Supervision und Coaching. Für Fachkolleginnen wird es vielleicht interessant sein, unsere Art der Systematisierung des ganzen Stoffes zur Kenntnis zu nehmen. Für sie kann vor allem der 4. Teil mit den Praxisbeispielen aus dem Bereich der Evangelischen Kirche eine Anregung für die eigene Arbeit sein.

Darüber hinaus ist dieses Buch für die etwa 26 Millionen Menschen in Deutschland geschrieben, die der Evangelischen Kirche angehören und oft gar nicht wissen, wie spannend ihre Institution eigentlich aufgebaut ist. Etwa 650.000 von ihnen haben einen Arbeitsplatz in der Evangelischen Kirche oder in der Diakonie. Wir haben den Wunsch und das Ziel, dass dieses Buch ihnen helfen wird, ihre Arbeit mit guten Ergebnissen und mit Freude zu tun. Der Text ist voll von Anregungen für Leitungskräfte und ebenso eine Hilfe für alle Beteiligten, ihre Arbeitssituation besser zu verstehen und zu gestalten. Wenn unsere Erläuterungen helfen, einige typische Probleme besser lösen zu können, dann besteht die Aussicht, dass man sich einmal mit neuen, anderen Aufgaben beschäftigen kann. Der Lebensprozess besteht ja nicht darin, irgendwann keine Probleme mehr zu haben, sondern vor immer neuen Herausforderungen in der Entwicklung von Individuen und Organisationen zu stehen.

Um für Sie aus den vielen möglichen Aspekten des Themas eine übersichtliche kognitive Landkarte zu erstellen, haben wir das Buch in vier grundlegende Teile gegliedert. Zunächst informieren wir über unsere anthropologische Grundhaltung und die Geschichte von professioneller Kommunikation. Im zweiten Buchteil wird ein Überblick über die Beratungsformen Supervision und Coaching gegeben. Hier geht es um theoretische Zugänge ebenso wie um Trends und Märkte. Wesentliche aus der Psychologie und den Sozialwissenschaften stammende Handwerkszeuge für die berufliche Beratung werden systematisiert. Für didaktisch besonders gelungen halten wir selbst die theorienintegrierende Aufteilung in die vier Beratungsanlässe Lebensgeschichte, System, Konflikt und Ziel.

Der dritte Teil gibt einen Überblick über die betriebswirtschaftliche, kulturanthropologische und soziologische Sicht auf Organisationen und Institutionen. Vor allem der

Unterschied zwischen beiden ist zu erkennen! Dieser Teil soll das nötige Handwerkszeug vermitteln, um den Aufbau eines Systems zu verstehen und in der beruflichen Beratung angemessen berücksichtigen zu können. Schließlich werden im vierten Teil die dargestellten Handwerkzeuge für berufliche Beratung auf die Institution Evangelische Kirche angewendet. Sie ist es wert, sie besser zu verstehen, und sie ist im Zusammenhang unseres speziellen Themas ein sehr gutes Beispiel für eine wertbezogene Institution. Es gibt hier neben einzigartigen Seiten auch viele Gemeinsamkeiten mit Arbeitsplätzen im öffentlichen Dienst und in anderen an Werten orientierten Institutionen, wie Gewerkschaften, Parteien und politischen Gruppen, wie Umwelt- oder Frauenprojekten. Auch hier gliedern wir die Praxisbeispiele nach den Themen Lebensgeschichte, System, Konflikt und Ziel, um die Anwendung der Theorien und Methoden im konkreten Fall anschaulich zu machen.

Eine Fülle von weiterführender Literatur finden Sie in den Fußnoten am Ende des Buches. Um die Lesbarkeit zu vereinfachen werden die männlichen und weiblichen Formen im Verlauf des Textes abwechselnd benutzt.

Für die innere Haltung im Umgang mit den sich auftuenden Widersprüchen zwischen Organisation und Institution ist unser Buchtitel „Mit Humor und Eleganz" Programm. Wir möchten eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit zum Teil unlösbaren Gegensätzen vermitteln, die es dann ermöglicht, die Situation zufrieden mit sich selbst und anderen zu bewältigen.

1. „Reden oder auch nicht reden kann doch jeder“ – vom Sinn professioneller Beratung im Beruf

Ein Büro in einer großen Einrichtung. Zwei Mitarbeiterinnen teilen sich den Raum. Ihre Schreibtische stehen so zueinander, dass sie sich eigentlich anschauen müssten, aber schon seit Wochen haben sie kein Wort miteinander gewechselt. In ihrem Alltagsleben sind die beiden Kolleginnen eigentlich recht sympathisch und kommunikativ. Beide haben Familie. Aber irgendetwas ist vorgefallen, was zu einer eisigen Verbitterung führte. Wenn die Vorgesetzte in den Raum kommt, erfasst auch sie heftigstes Unwohlsein. Ihre Versuche, den Konflikt zu besprechen und beizulegen, stießen auf kategorischen Widerstand. Normale Arbeitsabläufe werden so zu einem echten Problem. Eigentlich sind alle drei Frauen wirklich klug und in der Lage sich auszudrücken, aber in diesem Fall ist keine fähig, in adäquater Zeit die Situation zu verändern. Hier wäre Supervision für die beiden Mitarbeiterinnen oder Coaching für die Leitungskraft eine echte Hilfe.

Diese kleine Geschichte zeigt exemplarisch, wie wichtig es ist, sich miteinander über Gedanken, Gefühle, Geschehenes auszutauschen. Menschen sind soziale Wesen. Sie sind so unterschiedlich, dass sie leicht aneinander vorbeihandeln, wenn sie nicht ausreichend kommunizieren. Und gerade dann, wenn ein gemeinschaftliches Handeln für gemeinsame Projekte von großer Wichtigkeit ist, bietet professionelle Kommunikation hilfreiche und zunehmend nachgefragte Unterstützung dabei.

Der wesentliche Faktor ist, dass in bestehenden Problemsituationen der neutrale Blick von außen zunächst zu einer Versachlichung der Lage führt und dass alle Beteiligten von der neutralen Beratung mit einem gewissen Ausmaß an Einfühlung und Verständnis rechnen dürfen, was ihnen in aller Regel genau in solchen Situationen am meisten fehlt. Wir haben die professionellen Handwerkszeuge der beruflichen Beratung unter die vier Überschriften Lebensgeschichte, System, Konflikt und Ziel geordnet. Erforscht man die Hintergründe des eisigen Schweigens in dem eingangs geschilderten Büro nach diesen Aspekten, so wird man eine Fülle von Informationen finden und faszinierende Einblicke gewinnen können, was manchmal als Hauptursache hinter vordergründig kindischen Problemen steht.

Für den Einstieg in ein Buch, das sich mit Beratungsformaten auseinandersetzt, ist es wichtig, einen Einblick in unsere anthropologischen Positionen zu geben. Immerhin bestimmt das Menschenbild einer Beratenden, wie sie ihr Gegenüber und sich selbst grundsätzlich wahrnimmt. Es wirkt sich auf das entstehende Arbeitsbündnis aus und die sich bildenden Annahmen darüber, welche Entwicklungen und Möglichkeiten sich daraus ergeben können. Wir stellen hier verschiedene Zugänge zu einem Menschenbild dar, das uns in der subjektiven Realitätserfahrung unserer Beratungsarbeit am angemessensten erscheint.

1.1 Anthropologische Positionen – hilfreiche Zugänge zu rätselhaften Verhaltensweisen des Menschen

Alles systematische und rationale Nachdenken über menschliches Verhalten ist mit dem Problem behaftet, dass der Mensch sich selbst – und das ist erkenntnistheoretisch hinreichend diskutiert – nur sehr begrenzt selbst verstehen kann. Die menschliche Abhängigkeit von unverständlichen Einflüssen hat sich historisch in den Religionen abgebildet und ist in den westlichen Zivilisationen im zwanzigsten Jahrhundert durch die Theorie des Unbewussten ausgedrückt worden.

Aktuelle Diskussionen über die Beschaffenheit des menschlichen Gehirns kreisen um die Frage, ob der Mensch überhaupt zu Vernunft und freiem Willen in der Lage sei, so wie das Menschenbild der Aufklärung es formuliert.[1] Wir gehen von der generellen Unklärbarkeit dieser Frage aus. Ob Rationalität oder Irrationalität im menschlichen Verhalten den Vorrang haben, ist müßig klären zu wollen. Wichtig ist es hingegen zu akzeptieren, dass beide Elemente immer da sind. Der Buchtitel *Der Tanz zwischen Bewusstsein und Unbewusstsein* (Gundl Kutschera) gibt sehr treffend wieder, dass durchaus ein harmonisches Verhältnis zwischen den bewusst herstellbaren und den zu akzeptierenden inneren Bedingungen möglich ist.

Für den Beratungszusammenhang brauchen wir vor allem den Humor, um mit den Menschen, wie sie wirklich sind, immer wieder respektvoll und liebevoll umgehen zu können. Darüber hinaus ermöglichen auch einige wissenschaftliche Konstrukte ein pragmatisches Umgehen mit der nicht-rationalen Seite des Menschen. Sie liefern uns Hilfskonstruktionen, um mit rational unverständlichen, nicht selten auch ärgerlich machenden Phänomenen umzugehen.

1.1.1 Die Evolutionsbiologie oder: „Der Affe in uns“

Die Evolutionsbiologie hilft uns verstehen, dass wir eine Art Primaten sind, die nur in sozialen Gruppen überleben können und die ihre sozialen Gruppen durch ein ausgeklügeltes System von Kooperation und Konkurrenz organisieren. Diese evolutionsmäßig alten Überlebensmechanismen prägen viele Situationen, die von der offiziellen Definition her aber anderen zivilisatorischen Errungenschaften zuzurechnen sind. Besonders deutlich wird dies in Kontexten, in denen of-

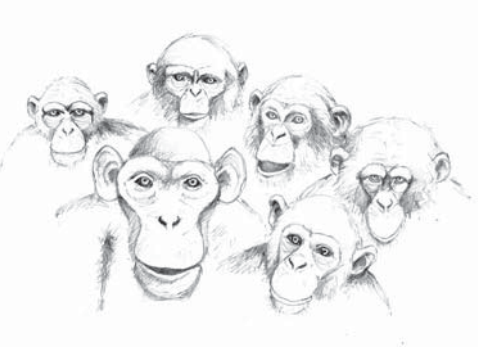

Abb. 1: **Uralte Motive**

fiziell und proklamatorisch alle Menschen gleich sein sollen, de facto aber Dominanzkonflikte und Rangordnungen das soziale Miteinander bestimmen. Der „Affe in uns“ ist unserem Erachten nach nicht zu bekämpfen.[2] Sondern der Humor und die Freundlichkeit, mit dem wir unserem eigenen Affen und dem in unseren Mitmenschen begegnen, kann dazu führen, dass wir dann doch so manch rationales Ziel erreichen.[3]

In der Geschichte der Sozialwissenschaften gab es immer die Diskussionen, ob die Analogisierung von menschlichem und tierischem Verhalten nicht „biologistisch“ und letztlich immer missbräuchlich sei. Und es wurden tatsächlich äußerste menschliche Grausamkeiten mit biologistischem Denken, oft mit falsch interpretiertem Darwinismus, begründet.

Aber der Blick in das Reich der Tiere kann auch sehr viele gute Verhaltensvorbilder für die Menschen liefern. Die moderne Primatenforschung zeigt, dass z.B. Bonobos eine Fülle von friedfertigen, kooperativen und lustvollen Lebensvarianten zeigen, auf die sich Menschen durchaus mit Gewinn beziehen könnten.[4] Auch moderne Managementliteratur, die sich auf Verhaltensforschung bezieht, geht nicht von einem veralteten sozialdarwinistischen „Friß oder stirb“ aus, sondern beschreibt differenziert, dass Leitungskräfte, die nur mit Angst operieren, solchen unterlegen sind, die das Kooperationsprinzip verstanden haben.[5]

1.1.2 Homo Ludens – der spielende Mensch

Ein weiterer sehr produktiver Zugang zu den rätselvollen menschlichen Verhaltensweisen ist die Theorie des Anthropologen Johann Huizinga, der die Geschichte der menschlichen Kultur als eine Geschichte des Spielens untersucht hat. Wenn man sich anschaut, zu welch eigentümlichen Hervorbringungen der Mensch willig und in der Lage ist, dann kann man auch die ganze Erwerbswelt immer wieder als ein Spiel interpretieren, nicht aus zynischem Blickwinkel, sondern unter freundlicher Akzeptanz der Tatsache, dass Menschen ihre Spiele ernst nehmen, ihre Spielfelder behalten wollen, große Teile ihrer Spieltätigkeiten einfach um ihrer selbst willen vollbringen und am glücklichsten sind, wenn sie inmitten ihrer Spiele nicht gestört werden.[6] Die Theorie des Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi über den Flow-Zustand greift diese Tatsache in aktueller Form auf.[7] Das Flow-Erlebnis beschreibt einen Zustand, in der eine Person den optimalen Anforderungsgrad während einer Tätigkeit erlebt. Das heißt: Man ist nicht unterfordert und deshalb abgelenkt und gelangweilt. Man ist auch nicht überfordert und deshalb gestresst und unruhig. Im Flow-Zustand tut man genau etwas, was den eigenen Fähigkeiten, Kräften und Vermögen optimal entspricht. In diesen Momenten fühlt man sich eins mit dem, was man tut. Man geht in der Situation auf, vergisst alles andere. Dies beschreibt die optimale Situation beim Spiel. Erwachsene Menschen, die dieses Flow-Erlebnis häufig in ihrem Berufsleben haben, sind ausgesprochen glücklich und arbeitsfähig. Gute Beratung kann also nie das Ziel haben, Spiele zu beenden, sondern möglichst viele pro-soziale Spiele zu etablieren.

Der hier von uns verwendete Begriff des Spiels ist deutlich unterschieden von einer anderen, auch häufig gebräuchlichen Variante. Der Transaktionsanalytiker Eric Berne beschrieb unter dem Begriff „Spiele der Erwachsenen“[8] Verhaltensmuster, die Menschen vom „echten Leben“ abhalten, welches gekennzeichnet ist von Bewusstheit, Spontanität und Intimität. In seiner Terminologie sind Spiele etwas Defizitäres.

Aus unserer Sicht ist es heute unter ressourcenorientierter Perspektive eher sinnvoll, Aspekte des menschlichen Spielens zu bejahen. Der Entwicklungspsychologe Jean Piaget sah im Spiel die ursprünglichste Art des Lernens.[9] Der Sozialpsychologe George Herbert Mead verband mit dem Spiel das Rollenhandeln und die Sozialität des Menschen überhaupt.[10]

Differenziertere Betrachtungen des Homo Ludens finden Sie im Abschnitt 3.3 (Kulturanthropologie).

1.1.3 Grenzen der Machbarkeit

Neben den benannten grundsätzlichen Einschränkungen an der menschlichen Vernunft gibt es noch weitere Bereiche, die Supervision und Coaching eine Grenze setzen. Alle Fragen der psychischen Erkrankungen sind in diesem Buch ausgespart, wenngleich es in der Arbeitspraxis sehr hilfreich ist, sich zumindest so weit auszukennen, dass man möglicherweise vorhandene Krankheiten beim Gegenüber als solche erkennen und hilfreich darauf reagieren kann.[11] Jedem Supervisor und Coach ist zu empfehlen, sich in einem kollegialen Netzwerk mit Psychotherapeuten und Psychiatern zusammenzutun, um gegebenenfalls Fachleute empfehlen zu können. Insbesondere die Folgen von Suchterkrankungen stellen im Arbeitsleben eine häufige Problematik und ein Konfliktpotenzial dar. Auch hier gibt es spezialisierte Hilfen.[12]

1.1.4 Biopsychosozialspirituelles Menschenbild

In der psychosomatischen Medizin hat sich ein biopsychosoziales Menschenbild schon seit vielen Jahren etabliert.[13] Das bedeutet, dass bei menschlichem Erleben und Verhalten immer körperliche, seelische und soziale Faktoren zusammenwirken.

Wenn wir unsere kleine Anthropologie beim Affen begonnen haben, so kann man feststellen, dass auch Affen biopsychosozial zu verstehende Wesen sind. Nun gibt es aber doch diesen einen wesentlichen Unterschied zum Menschen, der nicht so sehr in der Art der Emotionen liegt, sondern in der Qualität der Kognitionen, des reflexiven Bewusstseins. Der Mensch denkt über das Große und Ganze seines eigenen Lebens nach und über Fragen des Universums. „Der Mensch ist ein Hund, der weiß, dass er stirbt.“ Treffender als der Dichter Erich Fried kann man es nicht ausdrücken.

Je mehr in den letzten Jahrzehnten die Grenzen rein materialistischen Denkens offenbar geworden sind, desto mehr taucht auch in der Beratungsarbeit diese Seite des Menschen wieder auf. Ein biopsychosozial*spirituelles* Menschenbild wird formuliert, um in Erklärungen für die Verhaltensweisen von Menschen auch sinnsuchende oder sinnstiftende spirituelle Beweggründe einbeziehen zu können. Die moderne Medizin entdeckt den Faktor spiritueller Ressourcen gerade wieder, insbesondere in der Palliativmedizin, Hospizarbeit und Psychoonkologie.[14] Es entsteht derzeit in der Medizin, neben der klassischen kirchlichen Krankenhausseelsorge, ein Bewußtsein für „Spiritual Care“.[15]

Der Begriff der Spiritualität wird heute vielgestaltig und bisweilen inflationär verwendet. Wir benutzen ihn hier mit der Absicht, Glaubensüberzeugungen bezüglich transzendenter Konstrukte, die reale psychische Folgen haben, zu charakterisieren und in Abgrenzung zu dem Begriff der Religiosität, der zumeist in Bezug auf institutionalisierte Religion verwendet wird. Der Religionspsychologe Michael Utsch definiert Spiritualität als die gefühlsmäßige Seite der Religiosität.[16] Spirituelle Glaubensüberzeugungen (Belief-Systeme) unterscheiden sich von anderen in der Kognitiven Psychologie als Belief-Systeme bezeichneten Einstellungen und Vorannahmen durch den Bezug auf transzendente Konstrukte.[17] Dieser Aspekt ist auch bei Menschen vorhanden, die sich keiner offiziellen Religion zugehörig fühlen.[18]

In dem in der Beratung gängigen Modell der fünf Säulen der Identität von Hilarion Petzold ist eine der fünf Säulen die der Werte. (2.4) In unserer Auffassung und Sprache heißt diese Säule Werte/Spiritualität, denn zur Identität gehören nicht nur die Werte einer menschlich verhandelbaren und festlegbaren Ethik, sondern auch alle Konstruktionen über den Sinn des Lebens allgemein.

Wir müssen davon ausgehen, dass der Faktor der Spiritualität sowohl irrational negative als auch irrational positive Auswirkungen auf die Person haben kann.[19] Es können aus diesem Bereich irrationale Ängste und Schuldgefühle kommen, die den Lebensfluss blockieren. Ebenso können aus diesem Bereich logisch nicht nachvollziehbare Ressourcen erwachsen. Nicht selten kommen Kräfte zum Überleben oder zum Widerstand gegen Diktaturen oder andere menschliche Missstände aus diesem Bereich spiritueller Ressourcen.[20] Aber mit dem Glauben hat leider auch jene Art von destruktivem Fanatismus zu tun, der uns im 21. Jahrhundert noch viel beschäftigen wird.[21]

Die Entwicklungen, die sich in der westlichen Kultur in den letzten Jahrhunderten hinsichtlich der maßgeblichen Glaubenssysteme ergeben haben, beeinflussten auch die Entfaltung professioneller Kommunikation. Waren zunächst in der Menschheitsgeschichte Wissen und Glauben immer auf eine Art verbunden, so hat sich durch die Aufklärung der Bereich von Rationalität und Glauben getrennt. Nun, im dritten Jahrtausend, bewegen sich diese Pole wieder aufeinander zu. Immer mehr Manager sehen, dass sie ohne die Sinnstiftung und Energie von Werten und Glauben nicht gut auskommen. Die Kirchen begreifen zunehmend, dass sie ohne die Rationalität und Professionalität ihres Managements nicht mehr auskommen. Spiritualität und Professio-

nalität werden zunehmend wieder als zusammengehörig wahrgenommen. Aus unserer Sicht sind sie in ihrer Kombination grundlegend für eine bestimmte Lebensqualität und auch für gute Ergebnisse.

In Beratungssituationen wird tatsächlich oft deutlich, dass bestimmte Menschen zwar sehr viel Geld verdienen, aber sich irgendwann nach dem Sinn ihres Tuns fragen. Andere sind auf der Werteebene von ihren Taten überzeugt, verdienen aber viel zu wenig Geld damit, um halbwegs sorglos leben zu können. Im ersten Falle die Sinnhaftigkeit des gesamten Lebens zu bedenken und im zweiten Falle professioneller an die eigene gute Sache heranzugehen, wäre jeweils eine äußerst wirksame Intervention. Beratungsangebote haben hier die Möglichkeit, ziel- und ergebnisorientiertes Handeln und gleichzeitig persönliche Zufriedenheit und Gesundheit zu unterstützen. Hinweise darauf, wie und mit welchen Zielstellungen sich die heute gängigen Angebote professioneller Kommunikation herausgebildet haben, gibt der folgende Überblick.

1.2 Kleine Geschichte der professionellen Kommunikation

Professionelle Kommunikation setzt im Vergleich zur Alltagskommunikation immer ein bewusst gewähltes Welt- und Menschenbild und bewusst eingesetzte Methoden voraus. Bei professioneller Kommunikation sind die Rollen von Helferin und Hilfesuchendem klar verteilt.

Das Welt- und Menschenbild, das einem Gespräch zugrunde liegt, wird in der Sprache der kognitiven Psychologie als Glaubenssystem beschrieben. Wie im Zusammenhang mit dem Thema Konstruktivismus (siehe Abschnitt 2.2.5) noch verdeutlicht wird, sind diese sogenannten „Belief-Systeme“ zahlreich und vielseitig vertreten. Sie unterscheiden sich wesentlich auf Grundlage ihres kulturellen Ursprungs und der Art, wie Werte und Normen begründet werden (siehe Abschnitt 3.4). Einige werden von Generation zu Generation nahezu identisch weitergegeben. Andere basieren grundlegend auf den Maßstäben und Annahmen ihrer Zeit. Viele bleiben als freies Geistesgut in verschiedenen mehr oder minder formierten Gesellschaften existent. Andere institutionalisierten sich, beispielsweise im Rahmen der nun schon lange bestehenden großen Kirchen und passen sich den Gegebenheiten der geschichtlichen Entwicklungen je nach Flexibilität der Grundfesten ihres Belief-Systems entsprechend an. Die gesamten Beratungsmethoden in der westlichen Kultur basieren auf dem Menschenbild der jüdisch-christlichen Tradition, der besonderen Betonung des Individuums, welche aus der Glaubensannahme der Gottesebenbildlichkeit eines jeden Menschen resultiert.[22] Dieses Menschenbild verknüpfte sich mit den Idealen des philosophischen Humanismus.[23] Die differenzierte Fürsorge für die seelischen Leiden, das Streben nach Glück und Selbstverwirklichung des Individuums, das kann man als eindeutig westliche Errungenschaften oder bisweilen auch Dekadenzen auffassen.

1.2.1 Magie

Als früheste Form von professioneller Kommunikation wollen wir hier auf die Magie verweisen. In den archaischen Glaubensformen haben Menschen ihre Probleme auf magische Weise gelöst. Heil- und Jagdzauber, die naturbezogene schamanische Kommunikation mit „Geistern“ oder „Göttern“, die Hilfe bringen sollten, hatten viele Formen.[24] Von den Christen wurde diese Praxis magischer Handlungen bekämpft. Im extremsten Fall, den Hexentötungen, die auch Luther und Calvin befürworteten, wurde angebliche oder tatsächliche „Zauberei“ mit dem Tod bestraft. Der Grundansatz der Magie, der Versuch, das Leben durch Rituale, magische Formeln oder andere Elemente professioneller Kommunikation zu bestimmen oder zu beeinflussen, ist noch immer aktuell. Er findet sich weit über die auch heute noch unter dem Begriff Magie gefassten Bereiche hinaus.

1.2.2 Seelsorge

In der christlichen Religion wird nicht auf magische Handlungen von Menschen, sondern auf einen Gott und dessen alleinige Wirkmacht vertraut. Die Geschichte der allein theologisch orientierten Seelsorgeformen ist vielfältig und reicht vom frühen Christentum bis zu den sechziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Diese Art der Seelsorge hatte und hat den Charakter, bei menschlichen Problemen nach dem Willen und der Hilfe Gottes und nach dem, was nach kirchlicher Norm gut ist, zu fragen.

Seit den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts hat die kirchliche Seelsorge einen epochalen Wandel erfahren. Die Geschichte der Seelsorge seither stellt eine Annäherung kirchlicher professioneller Kommunikation an die Erkenntnisse der Humanwissenschaften dar. Seelsorge nimmt heute die Trends auf, die im Bereich von Beratung und Psychotherapie vorab zu beobachten sind. Man kann sagen, die Seelsorge ist interdisziplinär geworden.[25]

Am Ende der sechziger Jahre haben vor allem die Psychoanalyse und die Gesprächstherapie nach Carl Rogers (siehe Abschnitte 2.2.3 & 2.2.4), aber auch die Gestalttherapie und die Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn[26] Einzug in das Menschenbild und die Praxis von Seelsorge gehalten. Diese „Seelsorgebewegung" hat maßgeblich zur Demokratisierung und Liberalisierung innerhalb der evangelischen Kirchen beigetragen. Der Schwerpunkt des Seelsorgegesprächs wurde von der Vermittlung und Anwendung theologischer Sichtweisen auf die individuellen Bedürfnisse und Entwicklungen des Klienten verlegt.

In den letzten Jahren werden zunehmend kritische Haltungen gegenüber dieser auf das Individuum bezogenen Seelsorgeform geäußert.[27] Heute spielen in der Seelsorgediskussion ebenso wie in der allgemeinen psychosozialen Arbeit mehr systemische Perspektiven eine Rolle[28] (siehe Abschnitt 2.5). Darüber hinaus wird wieder mehr Theologie und weniger Psychologie in der Seelsorge gefordert.[29]

1.2.3 Medizin

Ein weiterer ursprünglicher Kontext der professionellen Kommunikation ist die Medizin. Die Medizin war in ihrer Geschichte eine Mischung aus Magie und rationaler Kenntnis bzw. Naturwissenschaft. „Wunderheilungen", Einstellungen und Vertrauen von Ärzten und Patienten (sogenannte Placebo-Effekte) bestimmten die verschiedenen Formen vormoderner Medizin. Ärzte waren „Heiler".[30] Erst durch die Aufklärung wurden die Bereiche Seele und körperliche Materie programmatisch getrennt. Der Arzt war nur noch für den Körper da.

Der „Schulmediziner" ist ein Wissenschaftler, für den die Seele nicht zu seinem Aufgabenbereich gehört. Ausnahme ist der Bereich der Psychosomatik, der zusammen mit der Popularität der Psychotherapie zunehmend Interesse erfuhr und erfährt.

1.2.4 Psychotherapie

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts etablierte sich neben Medizin und Seelsorge ein neuer Ansatz professioneller Kommunikation: die Psychotherapie.[31] Die Psychoanalyse Freuds entstand als neue Behandlungsform für seelische und seelisch bedingte körperliche Leiden. Allein das Sprechen über Gefühle und Erinnerungen, das Ernstnehmen von Träumen und inneren Prozessen fördern die Heilung sowie vor allem die Beziehung zwischen Analytiker und Patient.[32]

Die Psychoanalyse als Menschenbild war eines der maßgeblichen Belief-Systeme des 20. Jahrhunderts (siehe Abschnitt 2.2.1). Die Seele wurde von Freud (siehe Abschnitt 2.4) neu entdeckt, im Gegensatz zu den Religionen aber nicht transzendent, sondern rein phylogenetisch und ontogenetisch bestimmt. Die Hauptwirkmacht im menschlichen Leben wurde den libidinösen Trieben und den unbewussten frühkindlichen Erfahrungen zugeschrieben.

Im Lauf des 20. Jahrhunderts etablierten sich auch andere psychologische Theorien. Lerntheoretische, kognitive, humanistische und systemische psychologische Schulen entstanden und entwickelten je eigene Formen der Psychotherapie und weitere Formen professioneller Kommunikation und Beratung.[33]

1.2.5 Supervision

Supervision ist eine Beratungsform, die sich zuerst in der Sozialarbeit entwickelt hat und heute zur Qualitätssicherung in allen sozialen, pädagogischen und Gesundheitsberufen gehört. Auch in der Ausbildung von Theologinnen ist sie zunehmend etabliert. Supervision kann sowohl selbsterfahrungsbezogene Elemente enthalten als auch die strukturbezogenen Elemente der Organisationsberatung.

Die Entwicklung von Supervision ging vor allem in den angelsächsischen Ländern voran und wurde dort auch maßgeblich von vielen unter den Nationalsozialisten emigrierten Psychoanalytikern mitbestimmt. Besonders die auf diese Tradition begründeten Ansätze von Supervision sind von Coaching zu unterscheiden. Die kritische Distanz zur Institution war und ist hier zumeist ein konstitutives Element. Supervision soll ein emanzipatorisches Potenzial für die Arbeitnehmerinnen in einer Organisation darstellen. Sie soll Freiräume zum Atmen für das Individuum im Arbeitsprozess einer Institution ermöglichen.[34]

Nach dem Zweiten Weltkrieg war also die Supervision vor allem psychoanalytisch ausgerichtet. Seit den siebziger Jahren wurden systemische Perspektiven ergänzt. Viele Supervidierende arbeiten heute tiefenpsychologisch-systemisch. Daneben haben sich vor allem aus dem Neurolinguistischen Programmieren, dem NLP (siehe Abschnitt 2.7), und der lösungsorientierten Beratung (siehe Abschnitte 2.2 & 2.7) kommende, schulenübergreifende Methoden der Beratung etabliert. Das vorliegende Buch ist hier einzuordnen.