

Von Null auf Zehn: Beratung im 21. Jahrhundertⁱ

Dr. Willem Lammersⁱⁱ, ias, Bad Ragaz

Einführung

Das erste Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts hat die Schweiz verändert. Nicht nur verschwanden Nationalheiligtümer wie die Swissair und das Bankgeheimnis, sondern auch klassische Tugenden wie Zuverlässigkeit, Qualität, Loyalität und Vertrauen verloren ihre Stellung als wertvolle Stützen der Gesellschaft. An deren Stelle trat eine einseitige wirtschaftliche Orientierung der Unternehmen und zunehmend auch des Staates, in einer Welt die durch neue Technologien ständig zu schrumpfen schien. Der Begriff Wert reduzierte sich auf seine finanzielle Bedeutung und die Autorität von Kirche und Staat nahm ab. Stattdessen wuchs die Macht grosser Konzerne.

Diese Entwicklungen haben unmittelbare Folgen, nicht nur für Inhalt und Prozess der Beratung für Menschen und Organisationen, sondern auch für Ausbildung in Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung und andere Formen von Beratung.

Meta-Eigenschaften der Beratung

Nur im Kontext der aktuellen Gesellschaft ist es möglich zu beurteilen, wie gut eine Beratung ist. Unabhängig von Raum und Zeit muss sie jedoch die folgenden drei Meta-Qualitäten vorweisen:

1. Beratung ist *kompensatorisch*. Sie bietet ein Beziehungsgefüge an, das Defizite der Welt ausserhalb der Beratungssituation kompensiert: Wenn die Welt chaotisch ist, schafft sie Ordnung, wenn die Welt lieblos ist, bietet sie Zuwendung, wenn die Welt zu schnell ist, verlangsamt sie, wenn die Welt zwingt, erlaubt sie. Kompensation ist nötig, damit der Kunde seine erlebte Welt unzensuriert einbringen kann. Die Fachperson ist dann da mit ihrer unbedingt positiven Zuwendung, mit ihrer akkuraten Empathie und ihrer Kongruenz (Truax & Carkhuff, 1967). Die Arbeitsbeziehung bietet den *Container* (Bion, 1961), worin die Person sein kann mit dem was ist. Dies ist die erste wesentliche Bedingung für die Entwicklung der Rat suchenden Person. Die in der Einführung genannten Umgebungsaspekte haben in den vergangenen Jahren noch an Wichtigkeit zugenommen. Beratung muss sich deshalb in dieser Richtung entwickeln.
2. Beratung ist *komplementär*. Probleme entstehen dort, wo eine Person ihre momentane Umgebung A, ihre kurz- oder langfristigen Ziele B, oder der Weg von A nach B nicht fassen oder erfassen kann. Eine ergänzende Perspektive ist gefragt, am liebsten eine, welche der Person, dem Team oder der Organisation hilft, den Weg von A nach B selbst

freizuschaukeln. Gute Beratung akzeptiert den Bezugsrahmen Ratsuchender als Basis für die Zusammenarbeit und versucht, neue Perspektiven neben der vertrauten zu öffnen, Perspektiven die helfen, die Probleme zu lösen. Wir stellen in einer Beratung Fragen in verschiedenen Bereichen (Holloway, 1994):

- a. Fallbezogene Konzeptbildung: Wie kann ich über die Situation denken?
- b. Interventionen: Was kann ich in dieser Situation tun?
- c. Rollenbewusstsein: Wer sollte was tun in dieser Situation?
- d. Entwicklung emotionaler Achtsamkeit: Welche Gefühle gibt es in dieser Situation und was bedeuten sie?
- e. Selbsteinschätzung: Wer bin ich in dieser Situation und was macht für mich wirklich Sinn?

Oft stellen Ratsuchende nur eine oder zwei dieser Fragen. Beratung ergänzt ihr Denken, Fühlen und Verhalten. Wenn die Gesellschaft der Nullerjahre beschleunigt, wenn Beziehungen an Qualität verlieren und ein einseitiger Nachdruck auf Lösungen und Leistung liegt, muss Beratung zwangsläufig gegen diesen Strom schwimmen.

3. Beratung *reduziert Komplexität*. Viele Ratsuchende sind von der Komplexität am Arbeitsplatz überfordert. Die Fachperson bietet Bilder, Konzepte und Instrumente an, um diese Komplexität zu reduzieren. Dies hilft der Person, die Herrschaft über ihre Situation wiederzuerlangen und den Weg zur Erfüllung der eigenen Ziele in Angriff zu nehmen.

Diese drei Eigenschaften der Beratung wirken über Raum und Zeit hinaus, und haben in der Entwicklung unseres Ausbildungskonzeptes eine wichtige Rolle gespielt. Sie müssen für die jeweils aktuelle gesellschaftliche Situation spezifiziert werden.

Gesellschaftliche Entwicklungen und die Konsequenzen für Beratung

Die wichtigste gesellschaftliche Tendenz der Nullerjahre ist die Globalisierung der Wirtschaft, mit ihrer Neigung, Menschen, Organisationen und Umwelt auf ihren betriebswirtschaftlichen Verkehrswert zu reduzieren. Diese Entwicklung ist keineswegs abgeschlossen. Die Globalisierung führt auf der Arbeitgeberseite zu einer starken Verdichtung der Aufgaben der Mitarbeitenden. Damit geht ein hoher Leistungsdruck auf das Individuum und auf einzelne Teams einher, ohne Rücksicht auf die Verluste, welche gerade durch diese Dynamik entstehen. Unter erhöhter Belastung fühlen Menschen sich jedoch – biologisch gesehen – in Gefahr. Ihr Gehirn schaltet automatisch in den *Überlebensmodus*: Sie blenden ihre längerfristige Zukunft aus, beziehen nur eigene Interessen in ihre Überlegungen ein und verlieren den Kontakt zu ihren Arbeitsaufgaben und ihrer sozialen Umgebung. Ihre Verhaltenspalette reduziert sich auf Kampf, Flucht und Resignation. Einmal im Überlebensmodus können Menschen nur mit Ruhe und emotionaler Unterstützung zurück in den *Kompetenzmodus* wechseln. Nur in diesem Modus können Menschen ihre Umgebung klar wahrnehmen, ihre Lage umfassend einschätzen und längerfristig richtige Entscheidungen treffen (Lammers, 2006).

Die aktuelle Gesellschaft bevorzugt Mitarbeitende mit Ehrgeiz, Leistungsorientierung und Pflichtbewusstsein. Die Latte wird dabei ständig höher gelegt und die Schere zwischen *winner*s und *loser*s öffnet sich. Die Frage nach der Überforderung liegt nicht mehr im *ob* sondern im *wann*.

Mit zunehmender Komplexität nimmt auch der Stress zu. Massenmedien und Internet überfluten uns mit Informationen, ohne Rezepte für ihre Gewichtung und Relevanz. Mit dem Wegfall traditionell unterstützender Wert- und Normsysteme in der Familie, in der Schule und in der Religion hat die Glo-

balisierung uns definitiv im Griff. Für den Inhalt der Beratung bedeutet dies, im Einklang mit den drei Meta-Qualitäten:

1. eine engagierte Arbeitsbeziehung in einer stabilen Umgebung mit genügend Zeit, als Kompensation für die Depersonalisierung, den Leistungsdruck und die Beschleunigung der Arbeitsumgebung: Beratung muss ein Gegengewicht setzen zum Verlust von Zuverlässigkeit, Vertrauen, und Loyalität.
2. eine sinn- und wert-volle Ergänzung zur einseitigen wirtschaftlichen Leistungsperspektive: Beratung muss Freiräume schaffen, für die Entwicklung der Person auf der Meta-Ebene.
3. eine Übersetzung der Komplexität der Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen von Menschen im Kontext grösserer Systeme in einen erfassbaren Bezugsrahmen, als Unterstützung bei der Verarbeitung der zunehmenden Informationsflut.

Auf Grund der gesellschaftlichen Entwicklungen ist die Beratung als Disziplin in den vergangenen Jahren anspruchsvoller, ethischer, wertbewusster und differenzierter geworden. Modelle, welche noch vor einigen Jahren als umfassend galten, haben sich überlebt.

Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung

Den gesellschaftlichen Entwicklungen sind auch Ausbildungsinstitute unterworfen. Arbeitgeber sehen Ausbildungen vermehrt als Kostenfaktor statt als Investition. Konnten wir 2000 noch mühelos unsere Ausbildungen von Montag bis Mittwoch planen, wurde dies im Laufe der Nullerjahre unmöglich: die Zunahme von Präsenz- und Leistungsdruck war allgegenwärtig. Ehemals klare Grenzen zwischen dem Ausbildungssystem und dem Arbeitsplatz wurden durchlässiger. Noch in den neunziger Jahren erlaubte ein Ausbildungsvertrag noch die Anwesen-

heit am Institut und die Abwesenheit vom Arbeitsplatz, geistig und körperlich. Unsere Ausbildungsgruppe 1997-1999 war während 65 Tage vollzählig anwesend, als lebendige Demonstration von Zuverlässigkeit und Loyalität. Jetzt füllen Handygespräche und Mails die Pausen und immer mehr auswärtige Termine hemmen den Aufbau langfristig arbeitsfähiger Gruppen.

Eine Ausbildung in Beratung ist nur möglich, wenn die drei Meta-Qualitäten auch in der Gestaltung der Ausbildung erkennbar sind. Jede Gesellschaft ist die Summe von Versuchen, die Probleme ihrer Mitglieder zu lösen. Wo diese Lösungen selbst zum Problem werden, ist Veränderung angesagt – auf der Ebene des Individuums oder der Organisation. In den Themen unserer Kunden spiegeln sich die Defizite unserer Organisationen und unserer Gesellschaft. Gute Beratung setzt diesen Defiziten Alternativen entgegen und stellt die gegenseitige Abstimmung von Menschen und Organisationen wieder her: im Wahrnehmen, in Werten, im Denken und im Verhalten. Parallel lehrt und lebt eine gute Ausbildung die Meta-Qualitäten:

1. eine engagierte Arbeitsbeziehung zwischen kompetenten Lernenden und Lehrenden in einer stabilen Gruppe im Rahmen konstanter, nachvollziehbarer Seminar- und Institutsstrukturen (*time, task, territory*);
2. eine für die lernende Fachperson sinn- und wert-volle Ergänzung zur einseitigen wirtschaftlichen Perspektive mit der Möglichkeit, diese im schützenden *Container* der Ausbildung grundlegend zu untersuchen und hinterfragen;
3. Die Vermittlung von Modellen für die Erfassung der Komplexität des Menschen im Kontext von Organisationen, in einer Lerngruppe, welche die praktische Anwendung der gelernten Modelle ermöglicht.

Nebst der Vermittlung bewährter *counseling skills* hat die Fähigkeit zur Entwicklung von Metaperspektiven höchste Priorität – zum Nutzen der Rat Suchenden und zum Schutz der Fachperson. Eine Metaperspektive gründet nicht nur im Studium von Veränderungsprozessen vom Menschen und Organisationen, sondern auch in einer vertieften Auseinandersetzung mit der eigenen Person der Lernenden und ihren tiefsten Motiven: *Was macht für mich Sinn?*

In der Philosophie von ias setzt diese Auseinandersetzung prozessorientierte, mehrjährige Lehrgänge in konstanten Ausbildungsgruppen voraus. Sie bieten die geschützte Lernumgebung, welche nötig ist für die Sinnsuche und um die Belastbarkeit, Beziehungsfähigkeit, Flexibilität und emotionale Achtsamkeit der Teilnehmenden zu erhöhen. Nur so wird eine Praxis der Beratung wert- und sinnvoll. Diese Kombination von subjektivem Erleben und objektiven Modellen, für individuelle Trainees und für die Lerngruppen in ihrer Ganzheit, haben in den vergangenen zehn Jahren zu einem differenzierten, humanistisch-systemischen Ausbildungskonzept geführt. Dieses ermöglicht einen hohen Grad von Engagement, Vertrauen und Qualität. Es reduziert Abhängigkeit und Verletzungsgefahr für Kunden und Fachpersonen.

Literatur

- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Holloway, E. (1994). *Supervision in psychosozialen Feldern*. Paderborn: Junfermann.
- Lammers, W. (2006). *Chefsache. Essays für Manager und Managerinnen*. Chur: Desertina.
- Truax, C.B. & Carkhuff, R.R. (1967). *Towards Effective Counseling and Psychotherapy*. Chicago: Aldine.

Form als pdf oder in druck frei weitergegeben werden. URL:

<http://www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.2010.pdf>

ⁱⁱ Dr. Willem Lammers (1950) ist klinischer Psychologe und Psychotherapeut FSP, Supervisor BSO, Ausbildner und Buchautor. Er leitet seit 1987 das Institut für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Bad Ragaz und entwickelte die Logosynthese. URL: www.iasag.ch. Mail: info@iasag.ch.

ⁱ Dieser Text erschien in einer gekürzten Form im BSO-Journal, Juni 2010. Er darf in unveränderter