

Kontext-Bewußtsein und Fokusbildung in einem Trainingsseminar

Bernd Schmid und Peter Fauser

Im folgenden werden wir ein viertägiges Fortbildungs-Seminar skizzieren, das die Autoren für ein Industrieunternehmen durchführten. Hierbei wird weniger die Methodik der Moderation vorgestellt, sondern vielmehr herausgearbeitet, welche Kontexte zu beachten und in der Gestaltung des Seminars zu berücksichtigen sind, will man sich professionell auf den Rahmen der Organisation, innerhalb derer und für die man arbeitet, beziehen. Neben dem organisatorischen Kontext arbeiten wir auch privatpersönliche Kontexte der Seminarteilnehmer heraus.

Wir beschäftigen uns also mit den Kontexten innerhalb derer unser Auftrag steht und die bei Durchführung des Seminars wohl kaum vernachlässigt werden dürfen. Unter Kontexten verstehen wir Zusammenhänge, in die beobachtete Ereignisse gestellt werden, und aus denen heraus Betrachtungen über Vernetzungen, manchmal Verstrickungen, angestellt werden. Ein *Fokus* ist ein Betrachtungsaspekt, unter dem ein Beobachter ein beobachtetes Phänomen abbildet. Insofern es dabei der Beobachter ist, der diesen Betrachtungsaspekt definiert, handelt es sich also um die Beziehung zwischen dem Bezugsrahmen des Beobachters und dem beobachteten Gegenstand. Fokusbildung ist demnach die Art und Weise, wie jemand seinen Betrachtungsaspekt eines Phänomens auswählt, und wie er damit den Gegenstand abbildet und damit Wirklichkeit erfindet.

Die von uns im Seminar herausgearbeiteten Zusammenhänge sind eine Auswahl der möglichen Kontexte, die gewählt werden können. Andere Kontextbildungen schaffen andere Verständnisse und andere Beratungswirklichkeiten sowie Folgen für die Fortbildungsmaßnahme. Es wird im Verlauf dieser Arbeit deutlich werden, daß viele Fortbildungsmaßnahmen neu durchdacht werden müßten, würde man sich erst einmal auf eine sorgfältige Abklärung des Arbeits- und Auftragskontextes einlassen. Allerdings könnte die Effizienz der Maßnahme genauso wie die Arbeitszufriedenheit des Trainers/Beraters erheblich steigen, wenn er sich in der Lage fühlt, sich auf die Vielfalt der dadurch möglicherweise entstehenden Situationen einzulassen.

Die Teilnehmer und das erklärte Seminarziel

Anwesend waren sechs Mitglieder der Kundendienstabteilung eines größeren Industrieunternehmens, von denen vier Teilnehmer als Außendienstmonteure vorwiegend im Ausland mit dem Aufbau von technischen Außenanlagen beschäftigt sind. Die beiden anderen Teilnehmer, nämlich der Gruppenleiter „Elektrik“ und der Gruppenleiter „Mechanik“, beide früher ebenfalls im Außendienst tätig, sind gegenwärtig vor allem im Unternehmen in der BRD beschäftigt. Der Gruppenleiter „Mechanik“ ist neben dieser Funktion noch Leiter der ganzen Abteilung.

Die Außendienstmonteure fungieren bei ihrer Tätigkeit im Ausland häufig als sogenannte „Teamleader“, d.h. ihnen unterstehen vor Ort entweder die im jeweiligen Land für die entsprechenden Arbeiten angestellten „local people“ oder bereits in der BRD angeworbene firmenfremde Leasing-Arbeiter.

Das von den Teilnehmern anfangs definierte Seminarziel sollte dann auch darin bestehen, für diese Leitungsfunktionen und den Kontakt mit dem Kunden im jeweiligen Land durch das Training von kommunikativen Fertigkeiten besser qualifiziert zu sein. Mit dieser Zieldefinition war die „Skill- und Qualifikationsebene“ angesprochen.

Auftragskontexte (und verdeckte Seminarziele)

Bei der Abklärung der Auftragskontexte des Seminars wurde deutlich, daß dieses Ziel auch von dem nächsthöheren Vorgesetzten der Abteilung so definiert wurde. Allerdings wurde in der weiteren Exploration ersichtlich, daß neben dieser expliziten Zieldefinition sowohl auf Seiten der Teilnehmer als auch auf Seiten des direkten Vorgesetzten (als Auftraggeber) mit diesem Seminar auch diverse andere Absichten verbunden waren: Insofern die Teilnehmer das Seminar als Qualifizierungsmaßnahme ansahen, verband sich damit auch die Absicht, sich gegenüber nichteingeladenen jüngeren Monteuren der Abteilung im Sinne einer Höherqualifizierung abzugrenzen, um damit höhere Einkommensansprüche zu begründen.

(Seminar als Rechtfertigung für Abgrenzung und Ansprüche)

Andererseits wurde im Verlaufe des Seminars klar, daß von Seiten des Vorgesetzten dieses Seminar eher als Sonderzuwendung und damit als Ersatz für eine Höherstufung und damit verbundene finanzielle Verbesserungen gedacht war, da eine Gehaltserhöhung vorerst nicht zu erwarten ist.

(Seminar als „Trostpflaster“: Du bist auch dann etwas Besseres, selbst wenn sich das nicht auf deinem Gehaltskonto zeigt.)

Wie die Teilnehmer weiter berichteten, ist es zu erwarten, daß sie bei ihrer Außendiensttätigkeit, – im Unterschied zu früher, wo sie oft als firmeninterne Gruppe gemeinsam mit dem Anlagenaufbau beauftragt wurden –, aufgrund der angespannten Auftragslage vermehrt allein auf Montage geschickt werden, um dann in der eingangs erwähnten Teamleader-Funktion mit firmenfremden Arbeitern mit dem Aufbau beauftragt zu werden.

In diesem Zusammenhang kann vermutet werden, daß von Seiten des nächsthöheren Vorgesetzten betrachtet, das Seminar auch dazu dienen sollte, einerseits dieser Mehrbelastung mit einer Trainingsmaßnahme zu entsprechen, andererseits aber damit auch die „Belastungsakzeptanz“ der Monteure durch diese Sonderzuwendung „Qualifizierungs-Seminar“ zu gewährleisten.

(Seminar als Bestechung)

Es stellte sich im übrigen bald heraus, daß die anwesenden Monteure offenbar durch vielfältige Ausleseprozesse und praktische Erfahrungen im Ausland virtuos mit schwierigen Situationen zurechtkommen und es ihnen dabei nicht an kommunikativen Fertigkeiten fehlt. Es war auch im Verlauf des Seminars kein einziges Praxisbeispiel aus ihnen herauszulocken, in dem sie die eigene Kommunikationskompetenz als zu gering erlebt hätten. Die einzigen Kommunikationsprobleme, die überhaupt genannt wurden, bezogen sich auf entstehende Spannungen und Konflikte bei monatelangem Zusammenleben auf engstem Raum mit bestimmten, ihnen zugeordneten Kollegen, mit denen sie nicht gut auskamen. Insofern ergab es auch bei sorgfältiger Exploration für den offiziellen Seminarauftrag eigentlich keine sinnvolle Basis. Hätten wir uns allein am offiziellen Auftrag orientiert, hätten wir ihn nach der Abklärung dieses Aspektes zurückgeben müssen. Tatsächlich haben wir uns über implizite Aufträge Vorstellungen gebildet, die durch die Beiträge der Teilnehmer angeregt wurden.

Dabei erschien es uns für die Teilnehmer am wichtigsten, daß sich diese über ihre Situation Klarheit verschaffen und sich positiv auf ihre gegenwärtige Tätigkeit und die positiven Möglichkeiten, die darin liegen, beziehen; weiterhin sollte aber auch über den Preis, der für den jeweiligen Vorteil zu zahlen ist, gesprochen werden. Damit sollte sowohl innerhalb der Abteilung als auch im organisatorischen Umfeld der Abteilung hier ein Nachdenkens- und Kommunikationsprozeß angeregt werden.

Wahrscheinlich wären wir für einen solchen Seminargegenstand nicht von der Abteilung Auslandsmontage angefragt worden, wußten aber, daß wir diese Art der Fokussierung mit Billigung des

Auftraggebers „Managementtraining“ innerhalb des Unternehmens vornehmen konnten. Dies taten wir außerdem in der festen Überzeugung, daß es für das Unternehmen und die berufliche Lebensqualität der Beteiligten langfristig die beste Lösung ist, ohne Illusionenbildung über die eigene Situation nachzudenken. Davon abgesehen, fühlen wir uns hier an Prinzipien unserer Berufsethik gebunden.

Das Seminar im Kontext der beruflichen Rahmenbedingungen

Wie die Teilnehmer auf Befragen hin berichten, dauert es ca. fünf Jahre, bis die Kenntnisse und Erfahrungen erworben werden, um den komplexen Anforderungen im Außendienst nachkommen zu können. Im Durchschnitt ist man dann nochmals ca. fünf Jahre im Außendienst tätig, bevor man, meist aufgrund von Heirat/Familiengründung, dies wieder aufgibt, um wieder im Unternehmen in der BRD weiterzuarbeiten.

Die Teilnehmer berichten, daß es wegen der häufigen und oft langen Auslandsaufenthalte schwierig sei, soziale Beziehungen überhaupt zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Auch Beziehungen und Freundschaften, welche noch in der Schul- und Lehrzeit entstanden seien, würden sich deshalb nach und nach auflösen. Aufgrund dieser „sozialen Verarmung“ geschehe es häufig, daß man dann diese Außendiensttätigkeit länger ausübe als man eigentlich geplant habe, man eben nochmal ein Jahr dranhänge mit dem Resultat der weiteren Isolation. Dieser Teufelskreis sei dann u.U. im Laufe der Jahre nur noch schwer zu durchbrechen.

Dieser Prozeß werde noch dadurch verstärkt, daß im Vergleich zur Arbeit im Ausland die Berufsausübung im Werk weit weniger attraktiv sei, da hier die Privilegien und Freiheiten des Außendienstes wegfallen. („Draußen ist man sein eigener Chef, hier muß **man** nach der Pfeife der anderen tanzen.“) Auch gebe es von der Personalabteilung ihres Unternehmens keine Vorgaben für eine adäquate Weiterbeschäftigung nach der Außendiensttätigkeit, d.h. im Vergleich dazu bedeute die Berufsausübung im Werk de facto ein Abstieg. Diese Situation erschwert es damit zusätzlich, nach einigen Jahren den „Absprung“ zu schaffen und bedingt so die Wiedereingliederungsproblematik entscheidend mit.

Sieht man es so, daß das Seminar implizit als „Sonderzuwendung“ gedacht war, um damit die Monteure weiterhin zu verpflichten und von einer eventuellen demotivierenden nüchternen Betrachtung ihrer Lage abzulenken, dann heißt das, daß hier die

unreflektierte Bestätigung des „offiziellen“ Seminarziels seitens der Trainer wahrscheinlich die Aufrechterhaltung dieser Problematik zur Folge hätte.

Hierarchiebeziehungen und Abteilungsrituale

Im Verlauf der Seminartage fällt auf, daß die Teilnehmer einen eher „kumpelhaften“, relativ distanzlosen Umgangsstil miteinander pflegen, wobei hier auch der Abteilungsleiter mit einbezogen erscheint. Es wird deutlich, daß dieser Umgangsstil in der Abteilung eine Beeinträchtigung der Weisungsfunktionen des Abteilungsleiters zur Folge hat, d.h. man schätzt ihn zwar als Kumpel, umgeht ihn aber als Vorgesetzten. In wichtigen Belangen, wie z.B. Organisationsfragen, Materialbeschaffung und finanziellen Angelegenheiten sprechen seine Mitarbeiter gleich bei dem nächsthöheren Vorgesetzten vor und entwerten damit den Abteilungsleiter in dessen Funktion. Von den Teilnehmern wird dieses Vorgehen mit dem gespannten Verhältnis zwischen dem Abteilungsleiter und dessen Vorgesetzten begründet. (Hier kann vermutet werden, daß sich letzterer, neben dem expliziten Seminarziel, auch für diese Situation von dem Seminar Klärung verspricht.)

Ein weiteres Abteilungsritual hat sich im Verlauf des Seminars vor allem aus der Interaktion zwischen Teilnehmern und Trainer, d.h. auf der Ebene des Trainingsprozesses ableiten lassen: Ein hier häufig zu beobachtendes Interaktionsangebot der Teilnehmer ließe sich als „Ist-das-nicht-schrecklich-Spiel“ kategorisieren. Auf das Angebot der Trainer, Beispiele aus dem Berufsleben für die zuvor vorgestellten und interessiert aufgenommenen kommunikationspsychologischen Konzepte einzubringen, reagierten die Teilnehmer häufig so, daß eher schwierige/extreme oder „ausweglos“ erscheinende Situationen berichtet wurden. Geschildert wurden dann meist solche Problemsituationen, in denen es so aussah, als ob die Teilnehmer selbst für deren Entstehung und Aufrechterhaltung nicht verantwortlich seien, eben mit den von anderen gesetzten ungünstigen Bedingungen zurechtkommen müßten (z.B. Auslandsmontage mit unqualifizierten Leasing-Arbeitern).

Nahmen die Trainer diese „Herausforderung“ an, – anstatt etwa einzugestehen: „Ja, da kann man wirklich nichts mehr machen, als sich damit abzufinden“ –, indem z.B. mit der Analyse der Problemsituation begonnen wurde, war zu beobachten, daß in der Folge entweder noch schwieriger erscheinende Situationen angeboten wurden oder unvermittelt versucht wurde, den thematischen Fokus zu wechseln („Hasenjagd“).

Es war zu erkennen, daß dieses Interaktionsmuster („Ist-das-nicht-schrecklich“) auch innerhalb der Abteilung inszeniert wurde, folglich kann gefragt werden, welche Funktion dieses Interaktionsmuster hier hat? – Eine erste Antwort ergibt sich anhand der von den Teilnehmern genannten Glaubenssätze und Ideen, welche diese bezüglich ihrer beruflichen Situation äußerten. Genannt wurde z.B.:

- „Das (Berufs-)Leben ist Kampf!“
- „Probleme lassen sich nur durch Manipulation lösen, d.h. wenn man andere nicht hereinlegt, wird man selbst hereingelegt.“
- „Wir tun unser Möglichstes, die anderen (v.a. Vorgesetzte) sind für Probleme (schlechte Arbeitsbedingungen) verantwortlich.“

Die Inszenierung von „Ist-das-nicht-schrecklich“, sowohl im Beruf als auch im Seminar, kann damit als Interaktionsmuster betrachtet werden, welches zur Aufrechterhaltung/Stabilisierung dieser „Weltsicht“ beiträgt: Die Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich der Entstehung von Problemsituationen wird abgewertet, kämpferisches Gebahren und Manipulation (im hier geschilderten Sinn) damit gerechtfertigt.

Ein weiterer Nutzeffekt dieses Interaktionsmusters kann hinsichtlich seiner „identitätsbildenden Funktion“ (für die ganze Abteilung und seiner Mitglieder) angenommen werden: Indem es inszeniert wird, ergibt sich daraus innerer Zusammenhalt und Zugehörigkeit („vereint im Glauben“) und zwar in Abgrenzung gegenüber anderen (anderen Abteilungen und anderen Vorgesetzten).

Dysfunktionale Symbiose

Hinsichtlich des Auftragskontextes kann hier neben den eingangs genannten Aspekten zusätzlich festgestellt werden, daß sich dieses Interaktionsmuster „Ist-das-nicht-schrecklich“, insofern es sich sowohl im Seminar auf der Prozeßebene als auch im Kontakt der Abteilung mit ihrem direkten Vorgesetzten manifestiert, konzeptuell als Teil eines dysfunktionalen symbiotischen Dreiecks auffassen läßt:

Unter dysfunktionalen Symbiosen verstehen wir Beziehungen, innerhalb derer die Beteiligten ihre Kompetenzen nicht voll entfalten bzw. nicht entwickeln. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß innerhalb der Beziehung Verantwortung bzw. das Unbehagen, welches entsteht, wenn Verantwortung nicht übernommen wird oder Kompetenzen nicht eingebracht oder entwickelt werden, ver-

schoben wird. Die Übernahme von verschobener Verantwortung trägt aber zur Erhaltung der dysfunktionalen Symbiose bei (Helfer-syndrom).

Wie wir hörten, ließ es der Abteilungsleiter wegen seines kumpelhaften Verhältnisses zu den Monteuren an einer angemessenen Kontrolle der Abrechnungen und ihres Umgangs mit Arbeitszeiten, Werkzeug und Material fehlen. Auch konnte der nächsthöhere Vorgesetzte über den Abteilungsleiter keinen kontrollierenden Zugriff auf die Monteure bekommen, weil dieser dann aus Angst vor Solidaritätsverlust mit den „Kumpels“ diese in Spießmanier gegenüber dem Vorgesetzten abdeckte, anstatt die Situation deutlich zu klären und eigene Verantwortung als Vorgesetzter zu übernehmen.

Durch die Übernahme dieser Verantwortung hätte er eine Basis gehabt, die Monteure mit ihrer Verantwortung zu konfrontieren, und mitgeholfen, sie das Unbehagen an ihrem problematischen Verhalten tragen zu lassen, damit sie eine (wenn auch zunächst nur externe) Motivation zur Verhaltenskorrektur hätten entwickeln können. Hierzu hätte sich wohl der Vorgesetzte des Abteilungsleiters mit diesem in ähnlicher Weise auseinandersetzen müssen. Jedoch vermied es auch dieser, seine Verantwortung zu übernehmen.

Da die Teilnehmer im Seminar gegenüber den Trainern die gleichen symbiotischen Verhaltensmuster zeigten (nämlich die Inszenierung von „Ist-das-nicht-schrecklich“), entstand ein Abbild dieser Problematik im Dreieck Abteilungsleiter – dessen Vorgesetzter – und den Monteuren, wobei der Trainer die Rolle des Vorgesetzten bekommen hätte. Hierbei besteht die Gefahr, daß der Trainer sich an den symbiotischen Beziehungen in der Weise beteiligt, in der es auch der nächsthöhere Vorgesetzte tut.

Konsequenterweise bestand hier das Verhalten des Trainers zunächst darin, darauf zu bestehen, daß Probleme so formuliert wurden, daß sie durch Verhaltensveränderungen der hier Beteiligten gelöst oder zumindest verändert werden können. Er widerstand dem Druck, auf Lösungen hinarbeiten zu sollen, obwohl die Probleme als unlösbar definiert wurden und keinerlei Verantwortung der Teilnehmer übernommen wurde. Er übernahm nicht das Unbehagen, das aus der Verantwortungsvermeidung der Teilnehmer entstand, sondern ließ dieses bei den Teilnehmern entstehen, indem er sich weigerte, das „Ist-das-nicht-schrecklich“-Spiel mitzuspielen oder den Schwarzen Peter anzunehmen, sondern statt dessen beharrlich davon ausging, daß lösbare Probleme von unlösbaren unterschieden werden können und lösbare Probleme so formuliert werden können, daß die verantwortlich Handelnden be-

stimmt und durch die Arbeit im Seminar beeinflußt werden können.

Natürlich führte die Irritation und Stockung der gewohnheitsmäßig kumpelhaften Atmosphäre auch zu einer stimmungsmäßigen Belastung bei den Trainern, was jedoch als Teil der Arbeit akzeptiert wurde. Die Versuche seitens der Abteilung, über kumpelhaftes Außenverhalten die Trainer in die Rolle des Abteilungsleiters zu bringen, der dann zwar nett gefunden wird, jedoch seine Funktion verliert, wurden freundlich ignoriert. Nach einiger Zeit der Irritation gaben die Teilnehmer ihren Versuch, die Trainer in ihr gewohntes Beziehungsschema ziehen zu wollen auf, wodurch sich auch der Kontakt untereinander, zumindest im Seminarraum, veränderte. Man begann, laut und kritisch über die eigene Situation nachzudenken, sich gegenseitig zu konfrontieren, wenn die üblichen Abwiegelungsantworten kamen und fand nach und nach zu einem neuen Kommunikationsstil, bei dem die persönlichen Beziehungen der Beteiligten sowie auch die beruflichen Qualifikationen, Ansprüche und Kritiken aneinander deutlich und differenziert und auf grundsätzlich wertschätzende Weise vorgetragen wurden. Man begann auch darüber zu sprechen, welche Verführungen die gegenwärtige Position mit sich bringt, und wie aus diesen langsam eine Sucht werden kann, der man sich rechtzeitig wieder entziehen muß. Dabei wurden persönliche Lebenspläne und sinnvolle Zeiten für den rechtzeitigen Ausstieg (aus der Tätigkeit der Auslandsmontage) besprochen sowie auch Schwierigkeiten, die die Wiedereingliederung mit sich bringt, thematisiert. Gelegentlich kamen Probleme und Lebensherausforderungen zur Sprache, denen man durch die Auslandsaufenthalte entflohen ist, und die bei einer Rückkehr - häufig in alter Frische - der Bewältigung harren (Familienablösungsprobleme, Probleme der Partnerschaft, Fragen der beruflichen Weiterentwicklung bzw. weiterer Schulung, Umgang mit Geld und Freunden, u.ä.).

Persönlichkeitsentwicklung

Ein weiterer zentraler Fokus des Seminars waren Themen zur Persönlichkeitsentwicklung, wobei die hier besprochenen konkreten Inhalte in den Kontext der besonderen beruflichen Situation der Teilnehmer gestellt wurden. In Anlehnung an das Konzept des „Lebensskripts“ von Eric Berne wurden die Teilnehmer nach den Berufswünschen ihrer Kindheit befragt. Genannt wurden z. B.: Astronaut, Schiffskoch, Pilot, etc. Es war bemerkenswert, wie übereinstimmend diese Berufe das Thema „Reisen/Abenteuer“ gemein-

sam haben; und wie die Teilnehmer berichteten, waren auch das die Aspekte, die anfangs für sie die Attraktion und Faszination ihrer Tätigkeit der Auslandsmontage ausmachten.

Ihre objektive Berufssituation sah nun aber so aus, daß sie von den (exotischen) Ländern, in denen sie arbeiteten, meistens nur den Flughafen, das Hotel und die Baustelle zu sehen bekamen und zudem die vielen Auslandsaufenthalte zu der bereits beschriebenen sozialen Isolation in der BRD führten. Weiterhin berichteten die Teilnehmer, daß man sich schon ein „dickes Fell“ wachsen lassen müsse, um mit den schwierigen Arbeitsbedingungen, den vielen Reisen, dem Leben in fremden Kulturen und dem Beziehungsverlust zu Hause zurechtzukommen. Ein Teilnehmer sprach von seinem „Pelzmantel“, den er sich angezogen habe, um das alles auszuhalten; und er berichtete, daß es ihm manchmal schwerfalle, die Situationen, in denen er den Pelzmantel brauche, von solchen Situationen zu unterscheiden, z.B. im Zusammensein mit Bekannten in der Freizeit, in denen dieser Pelzmantel eigentlich nicht nötig sei.

Die trotz der oben beschriebenen tatsächlichen Berufssituationen immer noch beschworene Faszination am Abenteuer läßt sich hier als Vorzeigestimmung begreifen, mit der das Erleben der Abgestumpftheit und des Beziehungsverlustes in den Hintergrund gedrängt wird. Wie es sich bei manchen Teilnehmern zeigte, besteht das Resultat dieser berufsbezogenen Lebensgestaltung häufig im Erleben von Bitterkeit, die aber innerhalb der Abteilung nicht Gegenstand von Gesprächen und innerhalb der Person manchmal nicht einmal Gegenstand der Wahrnehmung sein dürfte.

Lebensentwurf und berufliche Position

Der Zusammenhang zwischen dem persönlichen Lebensentwurf und der beruflichen Position wird besonders eindrücklich an der Person des Abteilungsleiters Heinz X. deutlich. Dies soll nun im Folgenden aufgezeigt werden, wobei zunächst mit der Darstellung seiner besonderen Position innerhalb der Abteilung begonnen werden soll.

Heinz X. ist der dienstälteste Mitarbeiter in der Abteilung. Früher selbst oft auf Auslandsmontage, ist er heute überwiegend im Innendienst tätig. Die Stelle des Leiters für diese Abteilung wurde zu der Zeit neu geschaffen, als Heinz X. aufgrund von Heirat und Familiengründung nach mehrjähriger Außendiensttätigkeit in den Innendienst wechselte, und dann, quasi als Vergütung für seine Treue, mit ihm besetzt.

Wie bereits ausgeführt wurde, stellt sich die Situation heute so dar, daß er zwar formal Abteilungsleiter ist, de facto aber von seinen Mitarbeitern in dieser Funktion weitgehend umgangen wird.

Es ist anzunehmen, daß das berichtete „gespannte Verhältnis“ zwischen ihm und seinem Vorgesetzten auch in dieser mangelnden Führungskompetenz begründet liegt, da dies letztlich zu einer Mehrbelastung des Vorgesetzten führt.

Zusätzlich zeigt es sich, daß der (weitaus jüngere) Gruppenleiter „Elektrik“, der sich intensiv mit Fragen der Arbeitsorganisation beschäftigt, sich eigentlich dadurch viel kompetenter hinsichtlich der Leitung dieser Abteilung erweist. Die aus dieser Situation resultierende Beziehung der mehr oder weniger latenten Rivalität und Konkurrenz zwischen ihm und Heinz X. blieb seither innerhalb der Abteilung unbesprochen.

Die äußere Situation von Heinz X. ist so, daß er früher bei der Auslandsmontage relativ gutes Geld verdiente, das heute jedoch nicht mehr so leicht zu verdienen wäre, und er sich davon ein Haus gekauft hat, das er in seiner gegenwärtigen Position gerade so abbezahlen kann.

Es ist anzunehmen, daß er bei seiner präsentierten Kompetenz vermutlich in keinem anderen Unternehmen eine gleichbezahlte Stellung bekommen würde. Auch wäre sehr fraglich, ob er innerhalb des Unternehmens eine vergleichbar dotierte, für ihn einigermaßen geeignete Stelle bekommen würde. Wenn er zur Einsicht käme, daß er sich in einer schwierigen beruflichen Lage innerhalb der Abteilung befindet, käme entweder nur in Frage, wirklich Führungskompetenzen hinzuzuentwickeln – wozu er aber auffällig wenig Neigung zeigt –, oder aber in eine Monteursfunktion zurückzukehren, die aber nicht mehr zu seinen Lebensumständen passen würde, und die er sich, gemessen an seinen finanziellen Verpflichtungen, auch gar nicht mehr leisten könnte. Von daher befindet sich Heinz X. in gewisser Weise in einer entwürdigenden Situation, und die Trainer meinen, bei ihm Verzweiflung wahrzunehmen, die er sich selbst aber nicht eingesteht.

In gewisser Weise kann man Heinz X. ja als einen der wenigen glücklichen Auslandsmonteure betrachten, die es geschafft haben, daraus eine höherdotierte Position zu machen, die mit Familienleben und Deutschlandaufenthalt verbindbar ist. Da er jedoch den für seine Abteilungsleiterfunktion notwendigen Wechsel im Rollenverständnis bisher nicht geleistet hat, hat er sich selbst in eine unwürdige Position gebracht, zumal alle unverblümt darüber sprechen, daß sie den Gruppenleiter „Elektrik“ hinsichtlich einer Vorgesetztenfunktion eigentlich für kompetenter halten.

Interessanterweise war Heinz X. der einzige aus der Abteilung, dessen kindliche Berufsideen nicht mit Reisen und Abenteuer verbunden waren, sondern ihm fiel zu seiner eigenen Überraschung ein, daß er als Kind „Dreckbauer“ werden wollte. Der Dreckbauer hatte in seinem Dorf die Funktion, den Müll der anderen im Sinne einer Müllabfuhr wegzufahren. Normalerweise wird eine solche Funktion von dem Bauern übernommen, der es nötig hat, sich auf diese Weise ein Zubrot zu verdienen.

Vorsichtig auf seine schwierige Situation angesprochen, macht Heinz X. eher etwas auf forsch und lustig, läßt aber gleichzeitig durchblicken, daß er sich durchaus wegen seines Rückenleidens vorstellen könnte, in absehbarer Zeit den größeren Teil des Jahres in Kuren und medizinischen Bädern zu verbringen.

Bei aller Vorsicht gegenüber zu primitiven psychosomatischen Hypothesen halten es die Trainer für durchaus denkbar, daß dieses „Rückgrat-Leiden“ für Heinz X. zum Anlaß genommen werden könnte, sich aus einer eingeklemmten beruflichen Situation zurück-zuziehen und eher die Rolle eines Frührentners zu übernehmen.

Daß Heinz X. sich in einer verzweifelten Situation befindet, läßt er uns vielleicht ohne eigenes Bewußtsein metaphorisch wissen: Er fragt während der Seminarsitzung plötzlich unvermittelt den Trainer, ob dieser den Film „Tod eines Handlungsreisenden“ kenne. (Die Hauptfigur in diesem Film ist jemand, der sich redlich bemüht, ein Gewinner zu sein, es der Familie, der Gesellschaft und seinen Vorstellungen vom erfolgreichen Mittelstandsbürger recht zu machen. Er verliert dabei aber aus den Augen, daß er in seiner Funktion ineffizient geworden ist und von seiner Umgebung fallengelassen wird. Ein tragisches Element dieses Films ist nun, daß er bis zuletzt verzweifelt der Bewußtwerdung seiner Situation zu entfliehen versucht, und als dies letztlich scheitert, ihm nur noch ein als Unfall fingierter Selbstmord als Ausweg zu bleiben scheint.) Der Film wurde kürzlich mit Dustin Hoffmann als Hauptdarsteller verfilmt. Als die Trainer bejahen, diesen Film zu kennen, fragt Heinz X. unvermittelt, wer von den deutschen Schauspielern sich eignen würde, den Hauptdarsteller zu spielen. Als den Trainern daraufhin nichts einfällt, meint Heinz X., daß sich seiner Meinung nach Heinz (!) Rühmann dafür eignen würde. Auffällig ist nun, daß die Situation des Handlungsreisenden im Film Parallelen zu der Situation von Heinz X. aufweist: Da wäre einmal das Thema des berufsbedingten Reisens, dann, daß auch Heinz X. als ein „redlich Bemühter“ erscheint, der sich obwohl „guten Willens“ im Beruf, wenn sich die oben beschriebene Situation verschärft, in eine unwürdige Position der Ineffektivität und des Achtungsverlustes hineinmanövriert. Es kann vermutet werden, daß Heinz X., indem

er Heinz Rühmann für diese Rolle als geeignet ansieht, sich ein Stück weit mit dieser Rolle identifiziert bzw. sich in ihr wiedererkennt und dies auch so den Trainern zu verstehen gibt, ohne sich vielleicht über seine Aussage im klaren zu sein.

Wir konnten im Rahmen dieses Seminars bezüglich dieser persönlichen Dynamik nicht direkt mit Heinz X. weiterarbeiten, da er eben, ganz ähnlich wie der Handlungsreisende, vor lauter „doch-noch-Erfolg-haben-wollen“ sich verzweifelt bemühte, einer realistischen Betrachtung seiner Situation zu entkommen.

Andererseits haben wir ihm eine Reihe von Anregungen und Hinweisen gegeben, wie er sich aus seiner „Kumpelposition“ herausziehen und sich auf seine tatsächliche neue Rolle besinnen könnte, wie er sein Verhältnis zu seinem Vorgesetzten neu betrachten und gestalten könne, so daß er von diesem und dann auch von seinen Mitarbeitern ernst genommen werden würde, welche Möglichkeiten der unternehmensinternen Fortbildung er zu diesem Zweck nutzen kann und ähnlichem.

Die Anwesenden hörten diese Gespräche durchaus aufmerksam mit, und es schien eine Art von Achtsamkeit und Betroffenheit in der Runde einzukehren, so daß auch hier die Weichen gestellt waren, daß von seiten seiner Mitarbeiter Heinz X. nun andere Beziehungsangebote gemacht würden bzw. seine Versuche, sich neu zu definieren, mit Verständnis, womöglich gar mit Hilfestellungen begegnet würden.

Abschlußbemerkung

Vielleicht ist es wichtig, abschließend zu bemerken, daß die Trainer auch ausgebildete Psychotherapeuten sind und sich von daher zutrauen, sich auf komplexe Fragen der Persönlichkeitsentwicklung bis hin zur Entwicklung von Krankheiten einzulassen, soweit es der gebotene Rahmen sinnvoll erscheinen läßt. Dies kann sicherlich nicht jedem Trainer empfohlen werden.

Die Wachsamkeit gegenüber verdeckten Seminarzielen, gegenüber dem Auftragskontext und der Funktion des Seminars bleibt allerdings jedem zu empfehlen, wenn er auch aufgrund seiner Ausbildung und Präferenzen in der Fokusbildung andere Konsequenzen zieht, als wie wir dies in unserem Seminar getan haben.

Dr. Bernd A. Schmid ist Lehrtherapeut und Lehrtrainer der Deutschen und Internationalen Gesellschaft für Transaktionsanalyse und Ko-Leiter des Instituts für Systemische Therapie und Transaktions-Analyse in Wiesloch.

Peter Fauser ist Diplom-Psychologe und Weiterbildungskandidat in systemischer Transaktions-Analyse. Er ist freiberuflich als Trainer und Berater tätig.

Zusammenfassung

Die Autoren skizzieren den Verlauf eines Trainingsseminars mit Mitarbeitern eines Industrie-Unternehmens. Sie verweisen darauf, daß für eine effektive Beratungstätigkeit nicht nur der offizielle Arbeitsauftrag, sondern ebenso der gesamte Kontext, innerhalb dessen der Auftrag steht, zu berücksichtigen sind. Aus der Fülle der möglichen Kontexte arbeiten die Trainer einige heraus, wie z.B. verdeckte Seminarziele, berufliche Rahmenbedingungen, dysfunktionale Symbiosen und auch privat-personliche Aspekte auf Seiten der Mitarbeiter. Andere Fokusbildungen sind möglich, würden jedoch andere Konsequenzen für die Beratungstätigkeit erfordern.

Summary

The authors outline the course of a training program with employees of an industrial Company. They point out that not only the official tasks but also the complete framework within which the instructions are defined must be considered. Out of a wide range of possible circumstances the trainers pick some out, such as hidden training purposes and professional requirements as well as dysfunctional symbiosis and private matters on the part of the employees'. There are also other possible objectives but they would require different logical steps in terms of counseling procedures.

Anschrift der Autoren:

Dr. Bernd Schmid

Schloßhof 3

D-6908 Wiesloch

Peter Fauser

Bergheimer Straße 73

D-6900 Heidelberg