

Kontrolldynamik, Treibsand und fiktive Wirklichkeiten

Bernd Schmid

In diesem Kapitel sollen die Erfahrungen mit drei Wirklichkeitsstilen dargestellt werden, die in der Persönlichkeitsberatung wie auch sonst im Umgang mit Systemen wichtig sind. Sie sollen sowohl Betroffenen als auch Beratern helfen, ihre Logik zu erkennen, damit sie selbst nicht hineingeraten aber auch sinnvolle Beiträge leisten, so dass Klienten solche Dynamiken, ihre Rolle darin und mögliche Auswege erkennen.

1. Kontrolldynamik

Von Kontrolldynamiken spricht man, wenn dysfunktionale Kontrolle der Kommunikation oder des Partners eine vorherrschende Dimension der Kultur, bzw. der Steuerung darstellt. Hier ist nicht eine sinnvolle, aus den Menschenrechten oder Organisationszuständigkeiten autorisierte, wechselseitige Kontrolle des Partners gemeint, sondern ein offensichtliches oder subtiles Ringen um Kontrolle über den Partner.

Es ist ein in der Sozialpsychologie bekanntes Phänomen (Reaktanz), dass Menschen, die sich in ihrer Freiheit eingeschränkt fühlen, vorherrschend darauf bedacht sind, diese Freiheit wieder herzustellen. Sie tun dies auch, wenn sie sich auf eine Weise wehren müssen, die nicht ihrer Art oder ihren Interessen entspricht. Von daher ist leicht einsehbar, dass sich ein solches Ringen um Kontrolle leicht verselbstlicht, und sich jeder der Beteiligten bald in „Notwehr“ gegen die Kontrolle durch andere mithilfe von Gegenkontrolle der anderen wehrt.

In einem Coachinggespräch kann der Berater zunehmend das Gefühl bekommen, mit den Hilfeleistungen bzw. Gesprächssteuerungen nicht genügend angemessene Resonanz beim Klienten zu finden. Dies kann auch dann der Fall sein, wenn die Angebote als treffend charakterisiert zu werden verdienen. Er kann die Erfahrung machen, dass der Klient alles tut, um sich die Gültigkeit vorzubehalten, bzw. dem Prozess eine andere als die naheliegende Wendung geben zu können. Der Berater empfindet dies als Kontrolle und gibt entweder auf, eine stimmige Linie zu verfolgen oder aber sie zumindest mit der nötigen Kraft und Befriedigung angehen zu können. Oder er gerät in Gefahr, die eigene Wirklichkeit gegen den „Widerstand“ durchsetzen zu wollen, wobei er auf immer stärker werdende Gegenkontrolle stoßen wird. Es kann dilemmahaft die Alternative entstehen, entweder Opfer oder Täter unangemessener Kontrolle bis hin zu (kommunikativer) Gewalt zu werden.

Hat z.B. ein Mitarbeiter die Sorge, vom Chef keinen angemessenen Spielraum zu erhalten, kann er seine Anliegen so vorbringen, dass dem Chef nichts anderes übrigbleiben soll als zuzustimmen. Entweder dies gelingt, dann fühlt sich der Chef in seiner Autorität beschädigt. Oder der Chef verwehrt sich dagegen in einer Weise, dass er das Anliegen abschmettern muss, obwohl dies inhaltlich nicht gerechtfertigt wäre. Dagegen wehrt sich der Mitarbeiter dann durch Obstruktion, Missachtung oder einen neuen Anlauf, der dem Chef erst recht diese Reaktion unmöglich machen soll. Ähnliches kann man sich in Projekten oder vielen anderen Situationen in Organisationen vorstellen.

In der Regel liegen diesen Dynamiken problematische Bezugsrahmen über funktionale und komplementäre Freiheiten und Autoritäten zugrunde. Zum Beispiel mag ein Beratungsklient glauben, dass er bei Bestätigung von Meinungen und Einsicht bezüglich möglicher Wege verpflichtet wäre, sich diese zu eigen zu machen.

Tatsächlich steht ihm zu, trotz einer Bestätigung von Plausibilität jederzeit zu anderen Wertungen, Motivationen und Schlüssen zu kommen. Auch der Berater muss beachten, dass er seiner Aufgabe mit qualifizierten Angeboten entspricht, auch wenn der Klient dann doch andere Wege geht. Der Mitarbeiter muss akzeptieren, dass der Chef kraft seines Amtes Prioritätsentscheidungen treffen darf, ihm selbst aber zusteht, die Verantwortung dafür abzulehnen. Jedoch steht ihm nicht zu, die eigene Prioritätsentscheidung gleichwertig zu setzen oder die Mitarbeit stillschweigend daran zu orientieren. Notfalls kann er die Führungsbeziehung infrage stellen. Diese Freiheit kann allerdings etwas kosten. Unfreiheit tut dies - außer in Notfällen - nicht. Konfrontationen (siehe Band II, Kapitel 17: Coaching als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen), also ein rollen- und kontextgemäßes Gegenüberstellen von Wirklichkeitsvorstellungen zu lernen, sind hier hilfreich, da sie geordnete Auseinandersetzungen über Unternehmenskultur möglich machen. Der Mitarbeiter kann die Erfahrung machen, dass er sich angemessener verhält und viel besser fährt, wenn er seine Anliegen deutlich vorträgt und er ebenso deutlich auch die Freiheit des Chefs, seine Rolle auszufüllen, respektiert, ja sogar als Verantwortung des Chefs in Anspruch nehmen möchte. Hier grenzt das Konzept an das der Symbiosen, welches in Band II, Kapitel 3 dargestellt ist.

Oft ist die eigene Kontrolldynamik schwer zu erkennen, weil man sich subjektiv nur zu wehren glaubt, wenn dies auch durch Kontrolle des vermeintlichen Täters oder eines Vorgangs geschieht. Dass erst aufgrund dieses Wehrens andere aus Notwehr tatsächlich in die Täterrolle schlüpfen und sich dadurch der Kreis schließt, ist manchmal nicht leicht zu erkennen. Hier hilft dem bewussten Kommunikator, ein Gefühl des „sich-gezwungen-fühlens“ zu erkennen. Dann ist es sinnvoll, nicht mit Gegenkontrolle zu reagieren, sondern eine Betonung der Freiheiten und des Schutzes aller Beteiligten vor unangemessener Fremdkontrolle, aber auch das Fehlen eigener Motivation dafür

ausdrücklich hervorzuheben. Auch wenn dies den Tatsachen entspricht, muss einiges dafür getan werden, dass es glaubwürdig wird. Über das Kontrollverhalten der Anderen sprechen zu wollen kann schwierig werden, wenn die Möglichkeit besteht, dass sie sich dabei wieder wie mit einer Deutung festgenagelt erleben.

2. Treibsand

Treibsand ist lockerer Sand, in den man umso mehr einsinkt, je verzweifelter man sich bemüht, darin Halt zu finden und je heftiger man versucht, wieder Fuß zu fassen. Die Metapher des Treibsandes steht für einen Wirklichkeitsstil mit geringer Festigkeit der Wirklichkeiten. Alles bleibt irgendwie unklar oder kann sich in Bedeutung oder Gültigkeit jederzeit ändern.¹ Diejenigen, die für Klarheit und Verlässlichkeit eintreten, werden häufig übermäßigen Belastungen ausgesetzt, da andere nicht komplementär Verantwortung übernehmen, sondern sich auf die Treibsandseite schlagen. Im Sinne einer Symbiose werden festigende und klärende Beiträge genutzt und verbraucht - ohne, dass sie gewürdigt würden. Wenn es irgendjemandem unangenehm wird, dürfen die, die für Klarheit, Entschiedenheit und Konfrontation stehen jederzeit als übermäßig rigide oder ehrgeizig abqualifiziert werden. Hat der Betroffene Macht, lässt man ihn durch Wirklichkeitsverschiebungen und –aufweichungen aller Art ins Leere laufen. Der Versuch, Gültigkeit herzustellen oder über die Treibsandphänomene zu sprechen, wird mit diffusem Unverständnis beantwortet.

Derjenige, der Klarheit für die Erfüllung seiner Aufgaben in einer Organisation benötigt, noch mehr aber derjenige, der sie braucht, um sich selbst zu organisieren, sich wohl und sicher zu fühlen, sitzt am kurzen Hebel. Er spürt die Lähmung, die nicht unbedingt von Einzelnen, sondern von den Wirklichkeitsgewohnheiten eines Systems ausgehen kann. Und er versucht zunächst konstruktiv, dann aber zunehmend fordernd, empört, verachtend oder gewaltsam Gehör zu finden, Wirkung zu erzielen oder Solidarität anzumahnen. Dabei gerät er zunehmend aus der Balance und gibt anderen berechtigten Anlass an seinem Stil Anstoß zu nehmen, anstatt auf sein Anliegen einzugehen. Gibt er dann entnervt auf, geht nicht selten dem System die Balance verloren und es findet sich ein anderer, der in die Rolle des Zugpferdes von Klarheit und Nachhaltigkeit eingeladen wird. Wenn derjenige anbeißt, kann das Ganze von vorne losgehen.

In Familien mit psychotischen Angehörigen sind wir häufig auf solche Wirklichkeits- und Kommunikationsstile gestoßen. Interessanterweise schienen den Therapeuten die psychotischen

¹ Siehe auch Band I, Kapitel 5.5.

Mitglieder der Familien außerhalb einer akuten Verwirrung diejenigen zu sein, die Unbequemes zum Thema machen durften - was aber wegen ihrer Ver-rücktheit von den anderen Familienmitgliedern nicht ernstgenommen werden musste. Therapeuten, die im Treibsandsystem der Familie markante Wirklichkeiten verankern und sich selbst stabilen Einfluss und Autorität sichern wollten, standen nach kurzer Zeit verwirrt und bodenlos. Ohne zusätzliche Ko-therapeuten mit stabiler Außenperspektive versanken sie bald in Verwirrung und Hilflosigkeit oder zeigten im Versuch, Klarheit zu schaffen, ein zunehmend unangemessenes Verhalten.

Aber auch in Unternehmen gibt es solche Phänomene. Ein klassisches Medienunternehmen mit öffentlicher Alimentierung über Jahrzehnte hinweg musste sich plötzlich am freien Markt bewähren. Da man sich auf der Basis der gewohnten Mentalität dem nicht gewachsen sah, wurde ein „tougher“ Manager aus der Industrie zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Für die anstehenden Reformen wurden Unterstützung, weitreichende Befugnisse, ausreichend Finanzmittel und die Solidarität bei harten Einschnitten zugesagt. Nach einem Jahr macht der „neue Besen“ einen völlig zerzausten Eindruck. Im Vertrauen auf alle Versprechungen hatte er knackige neue Realitäten schaffen wollen. Niemand widersprach, doch versanken alle Vorstöße im Treibsand - auch bei den Vorstandskollegen, die ihn berufen hatten. Zunehmend hart und unbequem nach außen hin, litt er innerlich immer mehr, ohne es sich eingestehen zu können. Bis ihn einige Eklats, bei denen er sich in seiner Gequältheit aufbegehrend „daneben benahm“, aus der Bahn warfen. Er wurde als Fehlbesetzung abberufen und ein Anderer ähnlichen Kalibers wurde bestellt. Dieser lernte allerdings schnell und engagierte sich nicht mehr als Andere auch mitzogen. Da die Außenrealität für den notwendigen Leidensdruck sorgte, konnte er immer wieder durch sinnvolle Vorschläge beeindrucken, ohne sich für mehr stark zu machen als von Anderen mitgetragen wurde. Dies mobilisierte dann doch die Fähigkeiten vieler Mitarbeiter und Kollegen zu neuen Klarheiten und Festlegungen. So ließ sich Einiges umstrukturieren und in der Unternehmenskultur umgestalten. Persönliche Gelassenheit, Listigkeit und die Bereitschaft, den Untergang des Unternehmens nicht auf Kosten des eigenen Untergangs verhindern zu wollen, waren hier hilfreiche Einstellungen.

Treibsandsysteme brauchen zumindest bei Anforderungen an Vitalität und Profil eine entsprechende Ergänzung. Die Kunst besteht darin, diese Ergänzung zu bieten indem man revolutionär Neues umsetzt, sofern man die Macht dazu wirklich in Händen hat. Oder man findet nach evolutionärem Vorbild eine maßvolle Kombination von breiter Ankoppelung und klärenden Initiativen. Der Paradoxie der oberflächlichen Zusagen, die im Handeln unterlaufen werden, kann gelegentlich mit einer Gegenparadoxie der Initiativen und ihrer gleichzeitigen Infragestellung lösend begegnet werden. Die Familientherapie hat diesbezüglich interessante Vorgehensweisen entwickelt. Allerdings ist zu beachten, dass Familien Schicksalsgemeinschaften sind, die so oder so

erhalten bleiben. Unternehmen sind Kontraktgemeinschaften, die sich auflösen können. Oft genug ist eine notwendige Änderung des Wirklichkeitsstils nicht rechtzeitig zu bewirken, so dass die Lebensfähigkeit des Systems unwiederbringlich zerstört ist, bis die Schlüsselfiguren genügend von der Krise betroffen sind und substantielle Änderungen möglich werden.

3. Fiktive Wirklichkeiten

Unter dem Stichwort fiktive Wirklichkeiten sollen einige Erfahrungen mit Systemen zusammengetragen werden, in denen Fakten, Visionen und Fiktionen nicht angemessen unterschieden werden. Die dramatischen Entwicklungen z.B. am neuen Markt zeigen die Folgen solcher Verwischungen. Aber auch in einem mittlerweile notleidenden klassischen Industriekonzern gab es erstaunliche Beispiele für solche „Aquaplaningeffekte“. Hier war die Bodenhaftung zur Realität verlorengegangen, während die Manager an dem kurbelten, was sie für das Lenkrad hielten.

Die Situation: Es sollte aus einer veralteten Technologie- und Managementmentalität heraus ein dringend notwendiger Aufbruch geschafft werden. Man holte sich Manager mit kühnen Ideen, die sich nicht damit begnügen wollten, aufzuholen, sondern die gleich den Sprung ins 21. Jahrhundert schaffen wollten. Teure und in jeder Hinsicht unkonventionelle Berater sollten dabei helfen, nicht von der Schwerkraft der Tradition und den Wirklichkeitsgewohnheiten der Leistungsträger eingefangen zu werden. Kühne Pläne entstanden am Reißbrett. Wer modern und beim „Turn around“ dabei sein wollte, war genötigt, Wünschenswertes auch für machbar zu halten, wenn er nicht als Bedenkenträger zum alten Eisen gerechnet werden sollte. Dass das Unternehmen in vielerlei Hinsicht nicht reif war, solche Pläne umzusetzen, wurde ausgeblendet. In immer mehr gesprochenen Sätzen ersetze das Wort „muss“ die Wörter „ist“ und „kann“. Einwände wurden damit entkräftet, dass man sich die Wirklichkeit für die sie standen wegen ihrer katastrophalen Folgen nicht leisten könne - frei nach dem Prinzip: „und so schließt er messerscharf, dass nicht sein kann, was nicht sein darf.“

Statt einer realistischen Einschätzung der Ressource Managementkompetenz und entsprechender Planung, wie schnell dort Entwicklungen möglich sein könnten, wurde der Personalchef damit beauftragt, durch ein modernes Schulungsprogramm die nötige Qualifikation bereitzustellen. Dass gerade die Schlüsselfiguren, bei denen intensive Schulung am ehesten hätte effektiv sein können, gleichzeitig in anderen Zusammenhängen mehrfach verplant wurden, fiel mangels Abgleich der Initiativen untereinander und mit der

realen Verfügbarkeit nicht auf. Vorrangig sollten auch gerade die Führungskräfte, die man nicht als Träger der Innovation ansah, geschult werden; wobei ausgeblendet wurde, dass diese nach wie vor die Umsatzerwirtschaftung trugen. Dass den Führungskräften eine solche Schulung einen Qualifikationssprung erbringen würde und dass diese Menschen dafür geeignet und motiviert seien, wurde unterstellt, da es dazu keine annehmbaren Alternativen zu geben schien. Bedenken wurden mit Hinweisen auf eine, mit dem Einkommen dieser Leute assoziierten Leistungsfähigkeit und –bereitschaft ausgeräumt. Das Institut für Systemische Beratung erarbeite zusammen mit dem Personalchef ein Bildungskonzept für den Aufbau einer Konzernakademie.

Hierbei war der schwierigste Part, realistische Dimensionen bei allem Mut zum Aufbruch und bei aller Bereitschaft, „Geld in die Hand zu nehmen“, zu vertreten. Schließlich wurde ein Konzept eingereicht, welches Maßnahmenbündel und Entwicklungsschritte für zwei große Zeiträumen von 5 und 10 Jahre enthielt. Zu unserer Verblüffung wurde dieses Konzept zwar vom Vorstand gebilligt, war aber zuvor vom Personalchef in den Zeitrahmen 1 und 2 Jahre „transponiert“ worden. Unseren entsetzten Einwänden wurde damit begegnet, dass das realistische Konzept beim Planungshorizont des Vorstandes keine Chance gehabt hätte. Natürlich würde niemand ernsthaft erwarten, dass alles so realisiert würde. Man müsse aber davon ausgehen, um so im Geschäft zu bleiben.

In diesem sicher extremen Beispiel werden wie so oft die Vertreter von Maß und Realisierbarkeit in eine schwierige Lage gebracht. Bestehen sie auf Solidität, geraten sie in die Bremserecke und werden durch „visionärere Geister“ ersetzt. Gerade aber „solide Denker“ hätten Konzepte, bei denen Visionen mit Realitäten verbunden werden. Sie kommen dann jedoch nicht zum Zug.

Beugen sie sich andernfalls den sich gegenseitig bestärkenden Fiktionen, so werden sie unglaublich, haben dann aber eine Chance, mit zu wirken. Die weniger guten Konzepte der „Fiktionenfraktion“ sind ja weder für das Unternehmen noch für den Dienstleister die bessere Lösung. Ein schwieriger Kompromiss zwischen wirkungslosem Anstand und fragwürdigem Mitwirken ist zu finden. In Zeiten der Hochkonjunktur von Fiktionen werden diejenigen, die sich der Fiktion verweigert haben, nicht in ihrem Engagement gewürdigt. Systeme mit fiktiven Wirklichkeitsgewohnheiten prüfen auch nicht, was sich bewährt hat und was nicht. Sonst würde nach Nichtbewährung der Wirklichkeitsvorstellungen Korrektur erfolgen. Und es würden die, die realistischer waren, nachträglich zu Ansehen kommen und neuen Einfluss auf weitere Entwicklungen erhalten. Stattdessen wird das Scheitern der Wirklichkeitsvorstellungen und das Verfehlen der Ziele ohne ernsthafte Einsichten hingenommen und dieselben Verantwortlichen werden mit neuen Versuchen betraut. Da die Zeche oft genug nicht von denen, die sie zu

verantworten hätten, bezahlt werden muss, gibt es auch keine Notwendigkeit für dringend erforderliche Lernprozesse oder Neubesetzungen. Seltsamerweise scheint trotz solch widersinniger Erscheinung eine Weiterentwicklung der Systeme möglich zu sein, was wiederum für Kompromisse spricht. Sicher ist es hilfreich, bewusste Kompromisse zu machen, damit in Bewusstheit verbleibt, was kompromittiert wurde und was bei nächster Gelegenheit besser gestaltet werden kann.

Nicht befriedigend erklärt ist das Phänomen, dass Organisationen ihren eigenen Wirklichkeitsstil relativ unabhängig von den persönlichen Stilen der aktuell handelnden Schlüsselfiguren entwickeln und fortschreiben. So kann es sehr schwierig sein, fiktive Wirklichkeiten neu zu fassen, obwohl jeder Einzelne der Beteiligten persönlich auf seinen sonstigen Lebensbühnen einen durchaus angemessenen Realitätskontakt hat. Es scheint, als würden die Handelnden im Kulturkontext der Organisation sich gegenseitig in Trance bringen und stabilisieren. Als würde Jeder dem Anderen Anlass zur Beibehaltung eines fiktiven Wirklichkeitsbezuges geben, selbst wenn jeder Einzelne für sich diesen Mechanismus durchschaut, ja sogar daran leidet. Der Transfer der Vernunft kann innerhalb der Persönlichkeit schwierig sein. Beispielsweise schildert ein hochqualifizierter Personalchef, dass es ihm gelingt, „zu Hause in der Badewanne“ den Kopf wieder klar zu bekommen und Vorsätze für vernünftiges Handeln zu fassen. Doch schon nach 2 – 3 Situationen im Unternehmen scheint das dort geltende System unvermeidbar, ja sogar notwendig oder gar plausibel zu sein. Die genauen Übergänge und Wirkkräfte beschreibt er als ihm selbst unerklärlich. Zumindest macht dies deutlich, dass Sorgfalt auf die Entwicklung einer solchen Kultur verwandt werden sollte, die von vornherein einen Nährboden für realitätstaugliche und konfrontierbare Wirklichkeitsstile bietet.

4. Ein mehrdimensionales Fallbeispiel

Im Folgenden wird ein Fallbeispiel aus der Supervision einer Organisationsberatung in Form eines Berichts der Supervisandin (Agnes) dargestellt. Sie stellte ihre Arbeit in der Organisation einem Supervisor in Ausbildung (Frank) vor, der in einer sogenannten Kaskadensupervision durch Bernd Schmid für seine Supervisionsarbeit live supervidiert (gecoacht) wurde.

4.1. Supervisionsanliegen

Ich möchte in einer chaotischen Beratungssituation Sicherheit und Optionen für das weitere Vorgehen erhalten.

4.2. Supervisionsprozess

Frank möchte zunächst einmal meinen Auftrag und meine Rolle klären. Ich weigere mich, da ich eine Schilderung der Situation für wichtiger halte. Aus Franks Sicht sind Ordnungskriterien für die Bewertung des Gesagten professionell unerlässlich. Ich empfinde ihn jedoch als belehrend und entziehe mich, indem ich Verwirrung stifte - auf der Kommunikationsebene hauptsächlich durch ablenkende Antworten (z.B. Frage: "Willst du klären, ob deine Eindrücke stimmen oder ob die Maßnahmen zu deinen Eindrücken passen?" Antwort: "Die Eindrücke sind für mich bedrohlich.") und Überdetaillierung (im Nachhinein erscheinen mir meine Erläuterungen unklar, zu ausführlich und größtenteils unwichtig.). – Ich versuche, Frank in meine Verwirrung einzubeziehen, um von seiner Innensicht aus Verständnis zu erhalten (implizite Annahme: "man wird erst verstanden, wenn man alles sagen darf, was man will, ohne vorher zu ordnen.").

So kommt es zu einer symmetrischen Eskalation, die eine Treibsanddynamik nach sich zieht. Bernd schlägt Frank vor, statt Klärung und Metakommunikation strategisch eine herausfordernde Wirklichkeit zu schaffen, ohne dabei zu streiten („... eine professionelle Kontraktklärung zu unterlassen und ohne Etikettierung meine Sichtweise zeitlich begrenzt zuzulassen ...“). Doch auch im weiteren Verlauf verwischt sich die Wirklichkeit immer mehr: auf spezifische Fragen gebe ich unspezifische, emotional besetzte Antworten, stelle zuvor Geklärtes wieder infrage. Je klarer Frank wird, desto mehr bringe ich etwas vor, das sich nicht darauf bezieht und ein weiterer Streit ist nah. Insgesamt erlebe ich die Supervision in weiten Strecken als Spiegelung meiner Beratungssituation mit dem Kunden.

Supervisionsergebnisse

4.3. Umgang mit Treibsandsystemen

Kennzeichen: Je mehr ich fest hintreten, festklopfen, klären will, desto mehr rutscht der Boden weg. Es gelingt nicht, einen Fokus zu bilden und ihm Bedeutung zu verleihen. Strampeln hilft da nicht; es ist das Beste, stillzuhalten, um nicht tiefer hineinzurutschen.

Kontraindikationen: Klärung, Kontraktarbeit, Metakommunikation. Man muss die Idee aufgeben, durch kämpferische Aktivität, auf Einsicht angelegte Deutungen oder genügend intelligente Klärungen Lösungen zu finden.

In der Supervision zeigte sich das darin, dass ich Franks Versuchen, Wirklichkeitsaufweichungen mit Festklopfen zu begegnen, immer wieder auswich. Übereinstimmung war nur hergestellt in Bezug auf meinen Eindruck von Bedrohlichkeit.

Gefahren:

- in eine persönliche Streiddynamik zu geraten, weil diese in einer Treibsandkultur relative Sicherheit zu bieten scheint. Diffusion von Wirklichkeit und Verzweiflung werden abgewehrt. Bernd nennt eine Option, die mir gut gefällt: "Wenn sich jemand mit mir streiten will, so streite ich mit ihm über seine Socken und spreche nachher über die wichtigen Themen."
- sich bei hohem Engagement aufzureiben und desolat zu werden;
- wenn ich in ausweglosen Situationen eine Lösung finden will/muss, gleicht das einem double-bind (1. widersprüchliche Wirklichkeitssichten, die nicht zueinander passen, 2. keine Erlaubnis, die Schwierigkeiten mit der Widersprüchlichkeit zu thematisieren, 3. Unfreiheit, die Situation zu verlassen), die schizophrene Reaktionen erzeugt.

In der Supervision zeigte sich im Inhalt ein Streit um die Notwendigkeit regelhaften Vorgehens. Regeln, die für professionelle Arbeit wichtig sind, werden nicht verstanden oder es werden andere entgegengesetzt (Kampfdynamik). In Bezug auf die Zielsetzung der Beratung war die Wirklichkeit nicht greifbar, es zerfloss alles (Treibsanddynamik).

4.4. Möglichkeiten des Vorgehens

- a) Mir der Treibsandkultur bewusst werden und das Unbehagen bewusst ertragen. Erst wenn ich eine Haltung einnehme, die auch emotional von Lösbarkeit abrückt, kann es vielleicht Lösungen geben.
- b) Mich in meiner Sicht der Wirklichkeit (meiner Beratung, der des Klientensystems und der Interaktion zwischen beiden Systemen) nicht von einer Kodefinition durch das Klientensystem abhängig machen. In Wirklichkeitsdynamiken, an die ich mich nicht sinnvoll ankoppeln kann, muss ich meine eigene Wirklichkeitsperspektive flexibel halten und sicherstellen, dass sie nicht unterminiert werden kann. Dies ist möglich z.B. durch Arbeit zu zweit, Team hinter dem Spiegel, Supervision, das "Selbstgespräch in der Badewanne", etc.
- c) Einen strategischen Ansatz wählen. Wenn ich den Hebel für Klärung nicht finde, kann ich auch die Verantwortung dafür nicht übernehmen. Hier ist eher eine Art des Experimentierens angebracht: sich nicht durchsetzen müssen, auch emotional loslassen können, aber auch keine Versprechungen machen. Das strategische Gegentreibsandspiel setze ich bewusst ein. Die Realität verweicht nicht in meinem Kopf, sondern ich gebe klar konturiert Vorschläge. Dann verwische ich sie wieder, um dem Anderen keine Möglichkeiten/Regeln zu geben, mich auszuhebeln (nach MILTON ERIKSON: streuen - vorschlagen – wegnehmen).
- d) Der Berater übernimmt die Rolle des Hofnarren: unerwartet Wahrheiten aussprechen und sie wieder loslassen können. Das löst unbewusste Suchprozesse beim Klienten aus. Der

Andere hat die Information, aber er hat sie so unverbindlich, dass er nicht darum streiten kann. Und wenn die Idee stimmt, dann trifft sie - eine Kodefinition des Klienten würde sie nicht besser machen. - Ein Beispiel aus der Supervision: "es könnte so und so sein, dann müsstest du das und das tun. Oder es könnte auch so und so sein, dann müsstest du dies und jenes tun ... Ich denke dann, das kann gar nicht geklärt werden, wenn du dich nicht entscheidest, aus welcher Rolle heraus du das klären möchtest ... Aber das sind Assoziationen, die mir so kommen; ich weiß gar nicht, ob die etwas mit dem zu tun haben, was du im Moment von mir brauchst."

- e) Durch paradoxe Symptomverschreibung: eine Szenerie schaffen, die es dem Klientensystem relativ schwierig macht, das Symptom aufrechtzuerhalten. (Beispiel: "Wir werden das hier und heute nicht mehr klären können, doch unser Prozess, das Scheitern sinnvoller Klärungen und Vereinbarungen ist interessant. Wir sollten versuchen, es in der nächsten Sitzung zu wiederholen, um es in Ruhe studieren zu können.")

Diese Technik stammt wie viele aus der systemischen Familientherapie; es ist jedoch wichtig, Abgrenzungen vorzunehmen: eine Familie ist biologisch definiert und ich kann relativ große Bereiche unter psychologischen Aspekten betrachten. In Wirtschaftsunternehmen kommen viele andere Gesichtspunkte hinzu, da keine natürliche Zugehörigkeit besteht.

- f) Haltung des absichtsarmen Engagements: ich engagiere mich ohne eine bestimmte Absicht, ohne etwas erreichen zu wollen. Ähnlich etwa dem dritten Tor in der "Unendlichen Geschichte", durch das ich erst hindurch kann, wenn ich die Absicht aufgebe, nicht jedoch das Bedürfnis. Auch übernehme ich Verantwortung nur für mein Experimentieren, nicht für das Ergebnis.
- g) Dem Klientensystem eine bestimmte Definition geben und dieses selbst entscheiden lassen, ob es damit arbeiten will. Sich selbst die Freiheit bewahren, den Auftrag ansonsten zurückzugeben.

4.5. Treibsandstrukturen in der Beratungsvereinbarung

Zunächst einmal stellt sich die Frage: ist die Wirklichkeitsaufweichung in der von mir betreuten Organisation meine Vorstellung oder eine nachvollziehbare Erfahrung? Ich kann derzeit nicht entscheiden, inwieweit das System Treibsandstrukturen erzeugt oder ich selbst dies tue.

Anhaltspunkte:

- Das Gefühl, hinterherlaufen, festhalten zu müssen, damit die Maßnahme nicht im Chaos versinkt und die Befürchtung, hineingesogen zu werden.
- Die scheinbare Geklärtheit meines Auftrags und der organisatorischen Absprachen mit dem Werkleiter, die ich im konkreten Geschehen nicht bestätigt sehe.

Optionen für die Wirklichkeitsaufweichung im Bereich der organisatorischen Absprachen:

- eine Zeit arbeiten, ohne dass die Rahmenbedingungen geklärt sind und mir bewusst sein und auch mitteilen, dass ich so wesentlich weniger bewirken kann, als dies unter besseren Bedingungen der Fall wäre; doch es gibt vielleicht für das Werk gute Gründe, sich so zu verhalten.
- Mich nicht zuerst verpflichten, bevor ich verhandelt habe und mir die Freiheit lassen, den Auftrag nicht zu nehmen ("Ich frage mich, ob die Zeit für die Maßnahme richtig ist. Normalerweise erkennen wir das daran, dass das Klientensystem alles Erforderliche für die organisatorische Vorbereitung zur Verfügung stellt. Wenn dies der Fall ist, bin ich gerne jederzeit wieder bereit, für Sie zu arbeiten.").

4.6. Klärungen

In der Supervision ließen sich folgende Unsicherheiten in Bezug auf meine Rolle wahrnehmen:

- Ich negierte Franks Versuch, zwischen verschiedenen möglichen Rollen einen Unterschied in Bezug auf meine Situation und Handlungsoptionen zu machen.
- Ich hielt meine Situationsschilderung für ausreichend und stellte wenige rückbezügliche Fragen ("Was heißt das für meine definierte Rolle?").
- Die Bedeutung von Rollenklarheit ist mir einsichtig: ich kann mir kein Bild des Klientensystems machen, wenn ich nicht im Rückspiegel definiere, aus welcher Rolle heraus ich mir ein Bild mache. Die Verantwortung professioneller Positionierung ist nicht zuletzt eine ethische.
- Für mich entscheidet sich aus meiner Rollendefinition, welche Informationen ich brauche, um mir über die dazu passende Problemebene ein professionelles Urteil bilden zu können. Auch wenn es immer sowohl Kommunikations- als auch Organisationsprobleme sind, kann ich auch dann eine begrenzte Tätigkeit ausüben, wenn ich meine Rolle und das, was ich nicht abdecke, klar definiere und keine Illusionen schüre.
- Organisationsentwicklung aufgrund von Organisationsproblemen erfordert vom Berater die Kompetenz, die gesamten Lebensbezüge der Organisation (in rechtlicher, finanzieller, kaufmännischer Hinsicht, Produkte, Marketing, etc.) zu begreifen und in allen Bereichen

Kompetenzen zu besitzen, bzw. in einem Team zu arbeiten, das alle Sparten abdeckt und prinzipiell in der Lage wäre, das Unternehmen selbst zu leiten.

- Kommunikationsberatung stellt einen Bezug zu den gesamten Organisationszusammenhänge her mit der klaren Abgrenzung, dass die eigene Kompetenz im Kommunikationsbereich liegt. Das bedeutet, dass ich weder in der Lage bin, die Wertigkeit von Kommunikationsproblemen im Vergleich zu anderen Unternehmensvariablen zu bestimmen, noch weiß ich, ob mein Vorgehen etwa rote Zahlen oder Markterfolge überhaupt tangiert.
- Team- oder Abteilungsentwicklung/-beratung bezieht sich auf das Konflikt- oder Kommunikationsmanagement einer Gruppe von Menschen (z.B. spezielle Konflikte). Individualtraining/Coaching trainiert die Kommunikations- oder Konfliktsteuerungskompetenz einzelner Personen im Seminar oder in der Beratung
- Wichtig ist mir die emotional stabile Präsenz meiner Rollendefinition. Zu spüren, wann ich - während ich denke und fühle - von einem Rollenraster/Bezugssystem in ein anderes hinüberwechsle und in der Lage zu sein, wieder zurückzukehren.

4.7. Persönliche Bezüge

- Möglicherweise bestehen Zusammenhänge zu meinem Familiensystem. Die Treibsanddynamik ist mir vertraut. Ich leide nicht nur darunter, sondern gebe sie auch weiter.
- Meine Überverantwortlichkeit ist mir bereits aus anderen Situationen bekannt und erinnert mich einerseits an meine „Perfekt-Dynamik“, alles Unvorhergesehene mit einplanen zu müssen, andererseits an die schon in vorherigen Supervisionen sichtbare Gefahr, in eine „Retter-Dynamik“ zu geraten.
- Die Streiddynamik konnte auch deshalb stattfinden, weil Franks "Sei-stark-Dynamik" bei mir auf Resonanz stieß ("Sei-Stark-Typen versuchen bei zunehmender Verzweiflung durch ein herrisches Auftreten ihr Recht durchzusetzen. Auch wenn sie wirklich Recht haben verlieren sie es dadurch".)
- Nachdenklich stimmt mich mein Wunsch nach Sicherheit. Wie stelle ich Sicherheit her, was bedeutet Sicherheit für mich? Bernds Hinweis, dass Sicherheit manchmal nur durch Flucht erreichbar ist, findet - obwohl rational durchaus einsehbar - emotional meinen Widerspruch Das ist keine mir erlaubte Option ("Sei-Stark"?).
- Bedeutung der Initialtransaktion: Widerstand früh zur Kenntnis nehmen; zu Beginn in der Durchsetzung von Wirklichkeitsvorstellungen flexibel sein; Rapport herstellen.
- Beurteilungen von Sachverhalten nur dann übernehmen, wenn ich weiß, was das Urteil wert ist. Sonst Sachverhalte erkunden und eigenes Urteil bilden.

- Sich nicht durch intellektuell reizvolle Themen von der Frage abhalten lassen, ob ein Eingehen darauf überhaupt relevant ist. Klientensysteme haben ein gutes Gespür für Lieblingsinterventionen und bieten Entsprechendes an, auch wenn es nicht relevant ist.

4.8. Fazit

In der weiteren Arbeit zeigte sich eine Bestätigung der Treibsand-Hypothese. Absprachen mit den Beratern wurden nicht eingehalten, es war unmöglich, Zielvereinbarungen, Aktionspläne u.a. zu verabschieden. Die Teilnehmer zeigten hohes Engagement, das jedoch immer in Aktionismus und Hektik kippte. Für mich war die Haltung des absichtsarmen Engagements in der Arbeit am wichtigsten. Ich habe mich darauf konzentriert, in der von mir jetzt gewählten Rolle der Kommunikationsberaterin stabil zu bleiben und mich selbst nicht unter Druck zu setzen. Auf dieser Wirklichkeitsebene habe ich einige Verbesserungen erreichen können.

Literatur:

Schmid, Bernd (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Band I der EHP-HANDBUCH-Reihe SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT UND BERATUNG. Hrsg. von Bernd Schmid. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Schmid, Bernd (2004): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Band II der EHP-HANDBUCH-Reihe SYSTEMISCHE PROFESSIONALITÄT UND BERATUNG. Hrsg. von Bernd Schmid. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb