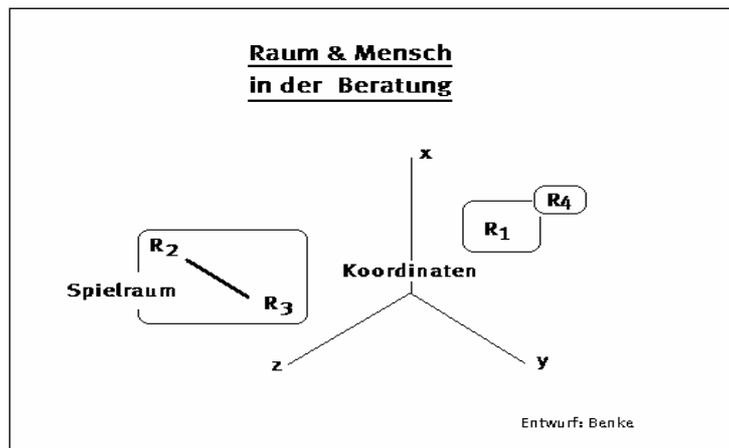


	<p>Vom „Räumeln“ und „Menscheln“ in der Beratung.</p>	<p><b>Abschlussarbeit</b></p>
<p><b>2004</b></p>	<p><b>Karlheinz Benke</b></p>	<p><b>unveröffentlicht</b></p>
<p style="text-align: center;">ARGE BILDUNGSMANAGEMENT, Wien Abschlussarbeit 1 des Lehrgangs Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (SV 13)</p>		



„Dass die Welt eine Erfindung ist, ist eine Erfindung.“  
(MÖLLER 2004b:1)



## Vorsätze

### 0. Konstruktivismus & Postmoderne: Welt(en)sichten

#### 1. Einleitung, oder: Die Veränderung der Gesellschaft

##### 1.1. Persönliche Ableitungen

Abbildung 1: Wahrnehmung und Handlung

#### 2. Die Veränderung der Organisation

Abbildung 2: Veränderungen (in) der Organisation

#### 3. Beratungserfahrungen & persönliche Grundsätze...

##### 3.1.... aus der Supervision bzw. dem Coaching

##### 3.2.... aus der Organisationsberatung

Abbildung 3: Aufwandrelationen im Beratungsprozess  
Mein 'Merx(atz)'

##### 3.3.... aus der Online Beratung(sbegleitung)

Abbildung 4: Differenzierungsmerkmale „Online-Offline-Beratung“

#### 4. Das „Konzeptgitter des Raum Gebens“<sup>©1</sup>

Abbildung 5: „Konzeptgitter des Raum Gebens“<sup>©</sup>

##### 4.1. Bedeutung von Raum als gestaltbare Umwelt (Raumtyp R<sub>1</sub>)

##### 4.2. Bedeutung von Raum als allgemeiner Handlungsspielraum (Raum-Typ R<sub>2</sub>)

##### 4.3. Bedeutung von Raum als funktionale Bedingung zweier Hierarchie Ebenen (Raum-Typ R<sub>3</sub>)

Abbildung 6: (Ver)Änderungsbedarf für die Mittlere Management Ebene

##### 4.4. Bedeutung von Raum als virtueller Raum (Raum-Typ R<sub>4</sub>)

#### 5. Schlussbemerkungen & Reflexion

##### 5.1. Persönliche Potentiale für die Zukunft

## Bibliographie & Linkliste

---

<sup>1</sup> Dieses Konzeptgitter<sup>©</sup> des Autors ist ein vorläufiger Entwurf.



## Vorsätze

„**Räumeln**“ und „**menscheln**“? Abschwächungen der beiden Begriffe **Raum** und **Mensch** als Titel für ein Beratungskonzept? Die Idee dahinter...

Menschliche Begegnung im Sinne vielfältiger Interaktionen finden im **Raum** statt – und zwar in Wechselwirkung mit ihm in ihm selbst. Raum determiniert in seinem Potential das menschliche Handeln, lässt Möglichkeiten zu oder schließt sie aus.

Das Subjekt aber, also: der **Mensch**, steht zugleich mit seinem **Handeln** (sozial, ökonomisch etc.) im Vordergrund eines (hier behandelten) Prozesses, der ganz wesentlich auf der Wahrnehmung und dem Handeln basiert: dem **Beratungsprozess**.

Und darin ist der Mensch ebenso die Verbindung von **Raum** und **Gesellschaft** und zugleich ihr Element und auch Produkt ist. Dies bedeutet: Will man seine Wahrnehmung und sein Handeln verstehen, so kann sich dies nicht ohne Kenntnis der Gesellschaft in ihren gegenwärtigen Entwicklungen vollziehen (vgl. Kap. 1).

Die **Gesellschaft** wiederum ist geprägt von Tendenzen, die gerne als ‚postmodern‘ bezeichnet werden. Sie ist Ausdruck und Zeichen der **Postmoderne** und mit ihr der Raum wie der Mensch als HandlungsträgerIn. Mensch, Raum und Gesellschaft existieren quasi unter postmodernen „Konditionen“ (vgl. LYOTARD 1994).

Mensch und Raum sind somit Eckpfeiler eines jeden Beratungsprozesses unter postmodernen Bedingungen, wenn auch der Fokus trotz aller Interaktionen allzu oft auf den Menschen gerichtet bleibt - und dabei den Raum als Element desselben ignoriert wird (vgl. Kap. 4). Insofern gilt es dem Menschen (metaphorisch) Raum und nicht nur Platz zu geben.

Es ‚**räumelt**‘ zwar in der Beratung, aber viel seltener als es ‚**menschelt**‘ ...

Anmerkung:  
Die Gedanken und Zusammenstellungen in dieser Arbeit sind Ausschnitte wie Basis zur Master-Thesis und können (ob ihres Umfangs) **nicht den Anspruch auf Vollständigkeit** einlösen.



## 0. Konstruktivismus & Postmoderne: Welt(en)sichten

Lange bevor sich HEINZ VON FOERSTER (1973), HUMBERTO MATURANA und FRANCISCO VARELA (1970) mit dem beschäftigten, was man später mit dem Namen Konstruktivismus belegte, lange bevor PAUL WATZLAWICK (1981) die wichtige Frage stellte: „Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben“ und die erfundene Wirklichkeit zum Thema machte, ließen die Kölner ihre geliebten Witzfiguren sich folgendermaßen konstruktivistisch unterhalten.

Sagt der Tünnnes zum Schäl: „Schäl, ich wünschte, ich wäre ein Vogel.“  
Der Schäl darauf zum Tünnnes: „Warum denn das?“  
Der Tünnnes: „Dann könnte ich fliegen und von oben beobachten, was wir hier unten tun.“  
Der Schäl darauf zum Tünnnes: „Dann wünschte ich mir, ich wäre zwei Vögel.“  
Der Tünnnes: „Warum zwei Vögel?“  
Der Schäl zum Tünnnes: „Dann könnte ich mich beobachten, wie ich fliege.“  
Der Tünnnes daraufhin wieder zum Schäl: „Dann wünschte ich mir, ich wäre drei Vögel.“  
Der Schäl zum Tünnnes: „Warum drei Vögel?“  
Der Tünnnes antwortet dem Schäl: „Dann könnte ich hinter mir her fliegen und beobachten, wie ich beobachte, wie ich fliege.“  
Daraufhin der Schäl: „Dann wünschte ich mir, ich wäre vier Vögel.“  
„Warum denn vier Vögel, du Doof?“ fragt der Tünnnes.  
Der Schäl antwortet: „Dann könnte ich mir entgegen fliegen und beobachten, wie ich hinter mir herfliege und beobachten, wie ich beobachte, wie ich fliege.“

Quelle: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/kersting-kybernetik.shtml>  
[2004-04-20]

Zwei geläufige Missverständnisse zu klären, dem dient der Einstieg in diese Arbeit. Und zwar jene um die Gedankenbündel bzw. Konzeptionen des **Konstruktivismus** bzw. der **Postmoderne**.

Radikal formuliert heißt **Konstruktivismus**, dass es ‚die‘ Wirklichkeit nicht gibt; was es gibt, ist eine individuelle „Konstruktion von Wirklichkeit“ (FOERSTER 1991:440). Damit ist auch schon der Begriff (von) Realität in der konstruktivistisch-postmodernen Terminologie klar heterogen, pluralistisch bzw. different strukturiert und vielmehr als Pluralwort, nämlich: als ‚die Realitäten‘ aufzufassen.

Die Vorstellung ‚einer‘ menschlichen Wahrnehmung wird zugunsten des Nebeneinanders verschiedenster gleichberechtigter Realitäten verworfen. Individuelle Realitätskonstruktionen wiederum basieren auf Wahrnehmungsdifferenzen und lassen jeweils Bilder der Realität, subjektive Realitäten, entstehen (vgl. MÖLLER 2004b).



Und eines der größten Missverständnisse wäre es, die Postmoderne als Zeitphase aufzufassen. Die Postmoderne ist vieles - nur **keine Epoche** und sie ersetzt auch nicht die Moderne. Vielmehr schließt sie in einem fließenden Übergang an jene an, erweitert und ergänzt sie. Insofern hat jede Zeit ihre eigene Postmoderne - allerdings im Sinne temporär nachgelagerter Reflexionsmöglichkeiten - verstanden als **Denkfigur**, denn als Inbegriff einer 'Epoche' ist sie eher im qualitativen Kontext, als in Sinne von hochentwickelt, zu sehen. Die Postmoderne ist auch **keine Negativierung** der Moderne, selbst wenn ihr manchmal ein negativer Beigeschmack anhaftet. Diesen führen allerdings vielmehr gesellschaftliche Zustände herbei. Sie lassen dem postmodernen Akteur kaum ausreichend Raum, über die ihm eigenen Mittel der Differenz, (An)Ästhetik und der Pluralität zu einer adäquaten Interpretation zu finden. Ein der Postmoderne gerne zugesprochener Versagensanteil ist aus diesem Grund inhaltlich zu relativieren (vgl. BENKE 2003b).

Als ein Spiegel zum Verständnis der Kausalitäten um die Moderne beruht die Postmoderne, quasi als „sozialphilosophisches Konzept, als Geistes- und Lebenseinstellung“ (KLEVE 2002b:2), auf den Instrumenten von **Differenz, Pluralität** und **(An)Ästhetik**, mittels derer 'andere' perspektivische Zugänge geschaffen und Räume sichtbar gemacht werden können. Eine derart postmoderne Semantik verabschiedet die Einheit und sensibilisiert für Vielheit. Sie ist ein permanentes Produkt der „Technologien des Selbst“ (FOUCAULT 1993:26f.). Insofern ergänzen die Perspektiven und Deutungsmuster der Postmoderne jene des Konstruktivismus in meinem Zugang zum Subjekt (in) der Beratung (vgl. Kap. 1.1.).

## 1. Einleitung, oder: Die Veränderung der Gesellschaft

Noch vor einigen Jahrzehnten - nennen wir den gesellschaftlichen Kontext der Einfachheit halber '**Moderne**' - war das Leben in vielfacher Hinsicht anders (um nicht der Falle zu erliegen und 'leichter' zu sagen).

Was sozial und ethisch 'richtig oder falsch' ist (vgl. LEVINAS 1996), darüber befanden weltliche wie geistliche 'Autoritäten' wie der Lehrer oder der Pfarrer (die männliche Form darin ist bezeichnend). Diese 'Wirklichkeit', die in Wirklichkeit aber nur ein Ausschnitt derselben war wurde in ihrer Autoritätsgläubigkeit in den häuslichen Bereich übertragen. Sie fand dort ebenso ihre Fortsetzung wie Ausdrucksform im Arbeitsleben, denn dort sagte der Arbeitgeber, 'wo's lang geht'. Von allen Seiten gab es also mehr oder minder autoritär gestützte 'Orientierungshilfen' zur Bewältigung des Lebens(und Arbeits)Alltags, deren Funktion lange Zeit nicht hinterfragt wurde bzw. sakrosankt/tabu waren.

Doch innerhalb weniger Jahr(zehnt)e ist in unseren postindustriellen Staats- und Gesellschaftsgebilden sehr rasch alles anders geworden. Der Mensch der '**Postmoderne**' - die diese markante Umbruchsphase beschreibt - sieht sich plötzlich verschiedensten komplexen Herausforderungen in einer immer unübersichtlicher werdenden Welt gegenüber gestellt (vgl. LYOTARD 1994, WELSCH 1994).

Es ist die **Rasanz gegenwärtiger Entwicklungen**, die zweifellos das markanteste Zeichen einer postmodernen Gesellschaft ist. Die daraus resultierende **Kurzlebigkeit** wirkt sich in alle Bereiche des Alltags hinein und sorgt über ihre **Instabilität** für eine entsprechende **individuelle und gesellschaftliche Verunsicherung**. Der Trend, dass es nunmehr keinen Trend gibt, greift in das Private ebenso ein wie in das Berufliche und lässt für das Individuum verschiedene Maßnahmen der (Gegen)Steuerung notwendig werden, um die Realität besser und sich vollziehende Prozesse leichter verstehen zu können.

Im Zentrum dieses gegenwärtigen sozialen Zustands steht das postmoderne Subjekt, das - einerseits befreit von manchen 'modernen' Zwängen (eine Ratio), wiederum gänzlich neuen (Pluralitäten von Ratio) ausgesetzt ist.



Der **Mensch als/oder Arbeitnehmer** selbst ist mehr denn je gefordert, sich auf dem Arbeitsmarkt zu etablieren - ja: sich zu vermarkten - will es eine aktive und tragende Rolle im Arbeitssektor spielen (dürfen).

Hinzu kommt, dass mit den unsicherer werdenden Zeiten auch eine unklare wirtschaftliche Ausgangslage einhergeht. In dieser damit unmittelbar verbundenen, arbeitsmarktpolitisch instabilen Situation schraubt sich ein stetig wachsender Druck seitens der Arbeitgeber mit den Erwartungshaltungen der DienstnehmerInnen in die Höhe.

Die **Organisation** bedarf, um auf dem Marktplatz von Angebot und Nachfrage zu bestehen - immer leistungsfähigeren 'Humankapitals', will sie dem Konkurrenzdruck adäquat entgegen halten können.

Beide, **Organisation wie DienstnehmerInnen**, bedürfen vielfältiger Zusatz- und Rundum-Konzepte, Fortbildungs-, Qualitätsplanungs- und Beratungsmaßnahmen respektive fordern diese ein.

Gerade hier aber beginnt sich ein - in diesem Ausmaß noch nie da gewesener - Problemkontext 'Mensch-Arbeit/Organisation' vor dem Hintergrund von Gesellschaft und Bildung heraus zu kristallisieren, der eine Erwartungshaltung höchster Qualität, Effizienz und Flexibilität nur allzu deutlich werden lässt: Der Mensch rückt als handelndes, zusehends stärker selbstverantwortliches Subjekt in den Mittelpunkt ökonomischer Interessen und wird als 'Humankapital' quasi zum 'Schatz' der jeweiligen Organisation. Dessen Bildung ist ihr Kapital und diese wird - sowohl von Arbeitgeber wie Arbeitnehmerseite - kultiviert und zugleich absolute Priorität eingeräumt.

Dieser sich vollziehende Wettkampf auf einem globalen Markt betrifft – wie skizziert - mittlerweile und ungebremst alle Unternehmen bzw. Organisationen, die eines hochqualitativen Humankapitals bedürfen. Und davon sind Social-Profit Organisationen (vor allem aus Legitimationsgründen ihres subventionierten Arbeitsauftrags heraus) zunehmend mit eingeschlossen.

Um dieses Kapital möglichst optimal einzusetzen, wurden neue Strategien bzw. Ansätze entwickelt, die bspw. auch auf die Motivation bzw. die Kommunikation der MitarbeiterInnen abzielen und so auch (aus systemtheoretischer Sicht – vgl. WENZEL 2004a/b) deren organisationsinterne Ressourcen idealer nutzen können.

Gelingt dies einem der beiden ArbeitsvertragspartnerInnen nicht, so führt dies zu Unterschiedlichkeiten, Ungleichgewichten oder zum Wechsel bzw. zur Kündigung des Arbeitsplatzes; so werden etwa auf dem österreichischen Arbeitsmarkt „jährlich 1,7 Millionen Beschäftigungsverhältnisse eingegangen und wieder aufgelöst“ (DER STANDARD 2003-10-11:D19).

Das motivierende Moment dieser Fluktuation ist aber weniger die Bequemlichkeit oder mangelndes Geld, sondern schlichtweg die Tatsache, dass man als DienstnehmerIn mehr machen will aus seinem/ihrer Leben, respektive im Status Quo kein Veränderungspotential sieht.

Umso heikler scheint ein beruflicher Wechsel in schwierigen, sozialen wie wirtschaftlich angespannten Zeiten. In diesen stets Weichen stellenden Lebens(umbruchs)phasen scheint es zwingend logisch, dass Personen bei verschiedensten Professionen bzw. in unterschiedlichsten Berufssparten Rat und Hilfestellungen suchen. Für die Person selbst bieten sich Studien, Therapien, Schulungen etc. an, hinsichtlich ihres Arbeitskontexts Supervision, Coaching (vgl. FISCHER-ERPE 2003, FISCHER & GRAF 2000), Persönlichkeits- oder Outdoor-Trainings.

Supervision und Coaching sind dabei Instrumente, die umso notwendiger zu werden scheinen, je wichtiger ein Standbein der symbolischen Waage „Arbeit-Freizeit“ wird und die Balance der beiden stört. Einerseits um dieses Gleichgewicht zu erhalten bzw. zu entwickeln, andererseits um den zugrunde liegenden (Konkurrenz)Druck auf dem Arbeitsmarkt selber Stand halten zu können.



Schon in absehbarer Zeit, so die **These des Autors**, wird nicht länger allein der physische Körper per se (Fit- und Wellness, Ernährung, Schönheit, ...) als Element der Präsentation und Selbstvermarktung dienen, sondern eine stärkere Verlagerung der 'Äußerlichkeiten' auf die mental-intellektuelle Ebene stattfinden.

Das heißt – um ein klares Szenario zu zeichnen – dass sich immer höher ausgebildete Personen um immer weniger werdende, gleichzeitig aber auch weniger Qualifikation erfordernde Arbeitsstellen 'streiten' werden. Dabei müssen vor allem die weniger Qualifizierten einem Druck Konkurrenz-Stand halten, der sie zwingt, in sich und ihre Fachlichkeit und/oder ihre Persönlichkeitsbildung zu investieren. Und dazu benötigen sie externe, beratende Hilfe.

Was hierbei 'pädagogisch' auffällt ist, dass der Montessori-Leitsatz 'Hilfe zur Selbsthilfe' sehr wohl aufzeigt, wie sehr sich die auf Selbstbestimmung der Person ausgelegten Perspektiven von Er-Ziehung [sic!] und Be-Ratung [sic!] ähneln.

## 1.1. Persönliche Ableitungen

**Basis meines Zugangs** vor diesem Spiegel dieser geschilderten gesellschaftspolitischen Tendenzen ist eine **ganzheitliche Sichtweise**,<sup>2</sup> die sich aus den theoretischen und methodischen Grundannahmen...

- des **Konstruktivismus** (der als Erkenntnistheorie dafür steht, dass jede menschliche Realität eine über die Sprache konstruierte, individuelle Wirklichkeit ist) – vgl. MATURANA 1994, VON FOERSTER 1991 bzw. 2001, WATZLAWICK 1998
- der **postmodernen Perspektiven** und (Verzicht auf „postmoderne Erzählungen“ wie ‚die‘ Wahrheit bzw. ‚die‘ Ratio) – vgl. LYOTARD 1994; WELSCH 1994
- der **Idee des fraktalen Subjekts** – vgl. BAUDRILLARD 1994
- der systemisch(integrativ)en Sicht (Mensch-System-Umwelt) – vgl. BRONFENBRENNER 1993, WOLF 2004
- und schlussendlich aus der **gesellschaftlichen** (postmodernen) **Praxis** (Leitbilder, Werte etc. als Rahmenbedingungen)
- vor dem Hintergrund eines **humanistisch-philosophischen Weltbild**-Zugangs – vgl. deren Wurzeln bei HUME, KANT u.a.

... zusammen und sich sowohl auf das Individuum, also auf die **Person** (Supervision, Coaching) als auch auf die **Organisation** selbst (Organisationsberatung, -entwicklung) bezieht.

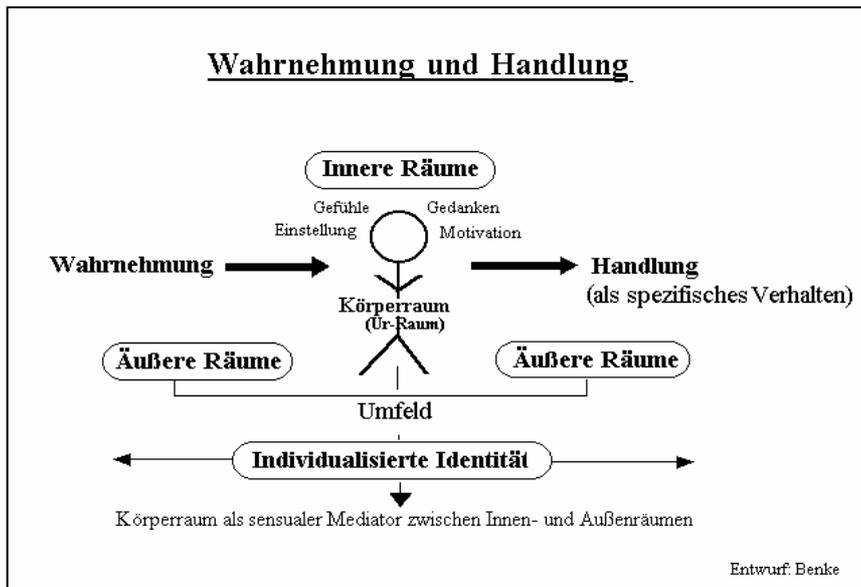
All diese Gedanken und Ansätze, und das ist ihr Gemeinsames, können auf einer **handlungstheoretischen Basis** (vgl. nachfolgend Abbildung 1) aufbauen.

---

<sup>2</sup> Eine entsprechende holistische Management-Perspektive baut etwa auf ökonomischen, sozialen, ökonomischen, ethischen und spirituellen Prinzipien auf.



Abbildung 1: Wahrnehmung und Handlung



Dieser Zugang, der den **Menschen selbst als aktiven Handlungsträger** in seiner Umwelt ansieht, weisen in ihrer Subjektzentrierung ebenso eine Nähe zu den pädagogischen Strömungen der Reformpädagogik von MONTESSORI auf, wie zu ‚lernenden Organisation‘ SATTELBERGERS (1996:5) die Organisation selbst „als Konzept und als gelebtes Handeln“ sieht.

Hinter einer Beraterischen Sicht, die sowohl Personen als auch die Organisationen ‚als handelndes wie be-handelt-es Subjekt‘ versteht, steckt ein Konzept, das sich wiederum auf die Wechselwirkung von Wahrnehmung und Handlung stützt.

Dieser Art verstanden, können - und das in im Kontext dieser Betrachtungen von Interesse - die im Verhalten gebündelten Handlungen, sowohl bei Personen wie auch bei Organisationen bewusst gemacht, unter neuen Perspektiven angesteuert, neue er- und alte Muster verlernt werden usw.

Mit seinem Handeln schafft der Mensch aber jene **Räume** (vgl. Kap. 4), die er immer wieder aufs Neue kreierte und auch gestaltet. Diese wiederum nehmen nicht nur Einfluss auf seine momentane (beruflich wie private) Situation, sondern haben ganz bereits wesentlich seine biographische Geschichte geprägt.

Räume manifestieren sich ‚als Arbeit‘ berufsspezifisch in Organisationen, Institutionen, Unternehmen etc. und stehen über ihre **Strukturen** in systemischer Beziehung mit dem handelnden Subjekt.

Sie sind Basis jenes Dreiecks ‚Arbeitskraft-Raum-Organisation‘, von dem ist im Folgenden implizit immer wieder die Rede sein wird.



„In einer sich kontinuierlich ändernden Umwelt (haben) offene Systeme viele Möglichkeiten – nicht aber die des Stillstands.“  
 WILKE (in BAUMGARTNER & HÄFELE et al.:40)

## 2. Die Veränderung der Organisation

Der beschriebene gesellschaftliche Wandel erfasst nicht nur (im breiteren Sinne verstandene) Räume, sondern dringt auch über die Subjekte/ArbeitnehmerInnen in die Organisation ein. Dies führt dazu, auch Organisationen von diesem „Change Process“ (vgl. DRUCKER 1986 bzw. 1993, HESSELBEIN et al. 1998) erfasst werden. Die häufigsten Gründe für einen Organisationswandel sind also Produkte eines gesellschaftlichen Wandels, die aus...

- dem ökonomischen Wettbewerb (verstärkt durch die Globalisierung),
- der wechselnden Nachfrage nach neuen Dienstleistungen/Produkten,
- den veränderten Bedürfnissen der Beschäftigten (Wertewandel),
- der Veränderung der Gesetzeslage (Ökologisierung der Wirtschaft),
- der Vergrößerung der Organisation bzw.
- der Einführung neuer Technologien

resultieren.

Ein Wandel bedeutet aber stets der Tausch von Bekanntem gegen Unbekanntes - von Neuem/Unbestimmtem gegenüber Altem/Bewährtem. Und das Neue, Fremde macht verunsichert. Deswegen hinterlassen Veränderungsprozesse im allgemeinen zugleich immer ein diffuses Gefühl von Angst. Deshalb gilt es besonders in dieser Phase rücksichtsvoll und wertschätzend mit allen Beteiligten umzugehen.<sup>3</sup>

Was bedeuten soll: die MitarbeiterInnen aktiv in den Prozess mit einzubauen (Akzeptanzsteigerung), Gruppensitzungen (Gruppen- oder Teamsupervision (vgl. BELARDI 2002:6ff.) moderieren zu lassen (Gruppengefühl stärken), Perspektivenwechsel durch externe BeraterInnen zuzulassen, Feedback zu geben/holen, Kreisläufe sichtbar zu machen, von Anbeginn an eine entsprechende Offenheit an den Tag zu legen und das Erreichte umgehend zu stabilisieren (vgl. KLOCKE 2003:2).

Ganz generell lassen sich vier Ebenen der **Organisationsveränderung** unterscheiden, die jeweils eigene Bereiche in der Organisation betreffen:

Abbildung 2: Veränderungen (in) der Organisation

Organisationsebene	Ebene des Veränderungsprozesses
Struktur und Funktion	Reorganisation
Geschäftsprozesse	Reengineering
Denken und Handeln	individuelle Lernprozesse mit Organisationsprozessen verknüpfen (Organisationslernen)
Grundhaltungen und Werte	Veränderung von Grundhaltungen über offene Kommunikation (Dialog)

Quelle: UNTERMARZONER (2003:2)

<sup>3</sup> Da der Autor selbst mit der Implementierung eines strategischen Personalentwicklungsprozess mit dem Fokus auf das strukturierte MitarbeiterInnengespräch bzw. der MA-Fortbildung im Verein X beschäftigt ist, kann er dieses vielerorts wahrgenommene Gefühl aus erster Hand bestätigen.



Eine Veränderung der Gesellschaft bewirkt (quod erat demonstrandum) also immer auch auf die Existenzpole 'Arbeit-Freizeit'. Eine Organisationsveränderung (vgl. Kap. 3.2.) wiederum erschöpft sich nicht allein in der Änderung von Strukturen oder Prozessen, sondern umfasst immer mehr auch den Menschen selbst: sein Denken (vgl. DEBONO 1993) Handeln sowie sein Grundhaltungen und die sämtlicher Organisationsmitglieder. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Verhaltensänderungen von langjährig gelebten Grundannahmen weder **top-down** transportierbar noch ad hoc zu bewerkstelligen sind. (Beweis dafür ist, dass viele MitarbeiterInnen immer noch nach alten Mustern agieren, selbst wenn sie etwa einen Reengineering-Prozess bereits hinter sich haben.)

Vielmehr ist dabei das Verhalten von Kräften auf allen Ebenen **bottom-up** von enormer Relevanz für das nachhaltige Gelingen von Projekten, die eine Veränderung bedeuten (vgl. KOSTKA & MÖNCH 2002). Erst dann nämlich können sich auch Verhaltensänderungen in den Akteuren selbst bemerkbar machen und diese von sich aus gestützt werden. Dieses Zusammenwirken aller Kräfte setzt allerdings von den Chefetagen abwärts ein entsprechendes **Vorleben** gegenüber anderen 'benachbarten' Hierarchieebenen voraus. Dabei kommt vor allem dem jeweiligen Wechselspiel mit den nächst tiefer liegenden hierarchischen Ebenen höchste Bedeutung zu (vgl. auch Kap. 3.2.)

Ein kompetenter Außenblick der BeraterInnen in Prozessen, die das Handlungs-dreieck 'Arbeitskraft-Raum-Organisation' betreffen, ist dabei nicht nur hilfreich sondern auch immer öfters erwünscht. Die dahinter liegende Verschiedenheit der zu entwickelnden **OE-Modelle** (speziell in einem Change-Prozess) differieren in ihrer Abwicklungsvielfalt ganz wesentlich von den Positionen, die die externen BeraterInnen einnehmen können (vgl. KLOCKE 2003:5). So sind OE-Modelle entweder...

- **ergebnisorientiert** (zum vorher vereinbarten Weg und Ergebnis des Prozesses werden inhaltliche Vorschläge ausgearbeitet - vgl. das Verhaltensgitter von BLAKE & MOUTON) oder ...
- **prozessorientiert** (unter dem Motto 'Hilfe zur Selbsthilfe' werden Vorgaben hinten und Beteiligung sichergestellt und somit neue Perspektiven ermöglicht - vgl. die Prozessberatung von SCHEIN).

Aus der Sicht des Autors können beide ihre Vorzüge haben (vgl. die Verein X und Z in Kap. 3.2.). Unabhängig für welchen der beiden Wege man sich jedoch entscheidet, gilt es ein Maximum an Selbstbestimmung und *Handlungsspielraum* für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen (vgl. Raumtyp  $R_2$  und  $R_3$ ) zu ermöglichen, um einer Oktruierung von ExpertInnen-sichtweisen entgegen zu wirken. Ganz im Sinne von: 'Ratschläge sind auch Schläge'.

Dabei gilt es auf Impulse aus unterschiedlichen Richtungen und Ebenen des Systems zu achten. Denn: „Soziale Systeme verändern sich durch Störungen aus für sie wichtigen Umwelten“ (UNTERMARZONER 2003:3). Damit diese Impulse jedoch nicht als Störung wahrgenommen werden, sind innerhalb der Organisation Verhaltensmuster, Regeln etc. zu formulieren, die solch neuartige Impulse überhaupt verarbeiten können. Und dies wiederum ist ein langwieriger Prozess, der entsprechende Außenbegleitung erfordert (vgl. KAKABADSE & FRICKER 1996)



„Man muss die Anzahl der Gedanken derart vervielfachen,  
dass die Anzahl der Wächter für sie nicht reicht“  
STANISLAW J. LEC

### 3. Beratungserfahrungen & persönliche Grundsätze...

In Anlehnung an PÜHL (1997:10) scheint zur Dokumentation gemachter Erfahrungen im Beratungssektor der Supervision eine Trennung von „Ausbildungssupervision“ (Lehrsupervision) und beauftragter „Fortbildungssupervision“ (Lernsupervision) sinnvoll. In dieser Arbeit wird jedoch seitens des Autors lediglich die Lernsupervision reflektiert, da die Lehrsupervision an anderer Stelle einer Reflexion zufließt (vgl. die Projektarbeit „Q:8,5“ von BENKE, ENGL, KODERHOLD & SYNEK 2004).

Gemeinsam ist beiden Forem von Supervision, dass sie sich auf institutionelle Prozesse bezogen ist und ihnen das **dynamische Dreieck** ‚Organisation-Zielgruppe(n)-MitarbeiterInnen‘ zugrunde liegt.

Nachdem Institutionen zweifellos „höchst komplexe und komplizierte Systeme“ sind, gilt es somit das „feine Geflecht sichtbarer und unsichtbarer Strukturen“ (PÜHL 1997:12f.) aufzuspüren. **Ziel** jeder Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung) ist es vordergründig, die Handlungsfähigkeit zu erhalten respektive sie auszubauen. In diesem Beratungsprozess zielen die vier Dimensionen der Kompetenzerweiterung der KlientInnen nach BELARDI (2002:50) ab auf die

- personale,
- strukturelle
- methodische und
- instrumentelle Entfaltung bzw. allgemein
- die Beziehungs- und Arbeitsgestaltung.

Im Beratungsprozess selbst wiederum - und schwerpunktmäßig im OE-Prozess - kommen der **Didaktik** (was wird aus der Fülle der Möglichkeiten gemacht?) und **Methodik** (wie erfolgen die Schritte zur Vermittlung der Lernziele?) jeweils tragende Rollen zu.

In akuten Phasen ist daher von Anbeginn an besonders die Bewusstmachung ihrer ‚Existenzberechtigung‘ bedeutsam für den Beratungsprozess. Denn beide sorgen für eine klar-transparente, nachvollziehbare Struktur - also für eine innere Logik des bzw. ein **Controlling** und eine **Evaluierung** des Beratungsprozesses.

Sie sind unabdingbar, strukturieren als stets präsente (automatisierte) Elemente der Beratung und sind Basis einer konstruktiv-polarisierenden Sicht der zu interpretierenden Handlungen.

Dass es sie gibt, ist so klar, wie sie eindeutiges Zeichen jenes enormen Drucks sind, der sich in Ratsuchenden aufstaut. Die Gegensatzpaare richtig/falsch, Täter/Opfer, Nähe/Distanz, geben/nehmen, Identifikation/Abgrenzung bzw. Autonomie/Abgrenzung bedrohen eine Sicht der SupervisorInnen aus der Mitte heraus (vgl. BELARDI 2002:79f.) und fordern den/die SupervisorIn mit seinem/ihrem Set an Methoden, didaktisches Know-How bzw. systemisch-zirkulären Fragen, um eine entsprechend distanziert-‘allparteiliche’ Außensicht zu erhalten.

Die **Leitidee systemischer Beratung** darf sich daher keinesfalls in einer polarisierenden Wertung wie eben ‘gut/schlecht’ etc. erschöpfen, sondern erfordert vielmehr eine perspektivische Verschiebung und **Re-Kategorisierung** wie ‘hilfreich/nicht hilfreich, problemerhaltend/lösungsorientiert’ (vgl. HÄFELE & BAUMGARTNER et al. 2000:47 bzw. HENNIG & EHINGER).

Ganz diesem Verständnis nach können BeraterInnen Probleme lösen helfen - und nicht Lösungen für Probleme anbieten.



### 3.1.... aus der Supervision bzw. dem Coaching

Das Motto des Autors als Berater unterscheidet sich nicht von vielen anderen. Auch er bringt nur beste persönliche Eigenschaften und Erfahrungsschätze mit [;-)]. So wird ihm u.a. nachgesagt... ein/e

- multiperspektivisch-interdisziplinärer (Biologie, Psychologie, Philosophie...) Denkansatz
- humanistischer Hintergrund
- Klarheit, Transparenz, Offenheit
- ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen (vgl. GEILING 2002)
- strategisches, vernetztes Denken
- empathisches Denken von Situationskontexten
- Fähigkeit zum aktiven Zuhören
- Flexibilität und rasche Auffassungsgabe
- Lernwille und schlussendlich:
- Phantasie.

Für einen erfolgreichen Beratungsprozess wichtig erachtet der Autor generell:

- eine gute Planung (muss zugunsten des Prozesses auch zurückgesteckt werden können)
- die Einhaltung getroffener Vereinbarungen (Ausnahmen bereden)
- die Einhaltung von Rahmenbedingungen (Zeit, Raumverfügbarkeit, AnsprechpartnerIn, Finanzregelung etc., um später nicht ‚nachbessern‘ zu müssen)
- die Trennung von Person, Funktion und Rolle (welche Aussagen betreffen was?)
- auf die Balance der Neutralität/Allparteilichkeit zu achten (Ankläger bzw. Verteidigerrolle)
- einen wertschätzenden Umgang mit entsprechender Gelassenheit - vgl. KOSTKA & MÖNCH (2002:119)
- eine klare, aktive Form der Sprache (ich „muss/soll“ durch ich „will/wähle...“ ersetzen lassen) - vgl. KOSTKA & MÖNCH (2002:112)
- Sprache des Gegenüber zu sprechen
- stets (und sofort) Stellung zu beziehen (auch aktiv in Form der Aufstellung, die ein räumliches Positionieren - ein Bezug zu etwas nehmen) - vgl. KIBED & SPARRER 2002, MALEH 2001
- den „situativen Kontext“<sup>©</sup> (nach BENKE) für Interventionen (vgl. KERSTING 2003, BINDER 2004) zu nützen
- Rückmeldungen sofort zu geben
- ein adäquates, d.h. den Prozess entschleunigendes Tempo (ist zumeist zu dynamisch/hoch)
- den Weg der kleinen Schritte bzw. Etappen-Ziele mit Reflexionsschleifen (vgl. JÄGER 2003)
- das Provozieren von win-win-Denken (vgl. KOSTKA & MÖNCH 2002:117ff.)
- Verführungen und Fallen zu widerstehen
- die KundInnen ‚herauszuholen‘ bzw. sie selbst aus der Situation heraus kommen zu lassen (vgl. in Ergänzung an Abb. 6 auch: ‚ZeitRaum geben‘)
- die KlientInnen aktiv einzubinden, bspw. sie selbst Schemen anfertigen zu lassen (das Unbewusste!)
- die eigene Fragelust und Neugier zu bewahren (vgl. BODENHEIMER 19985)



- das Spiel als Methode - nicht zum Selbstzweck – und zudem in seiner Vielfalt einzusetzen
- (An)Forderungen zu stellen als legitim (sollen keinesfalls Tabu sein)
- nur sehr bewusst (Be)Wertungen abzugeben
- Emotionen im Blickfeld zu haben
- entsprechende Feldkompetenz als Vorteile (bspw. im sozialen/NP-Sektor: gutes Gefühl auf sicherem Terrain) zu haben und schlussendlich:
- entsprechende/n Zeit und Raum 'einzuräumen' (vg. Abb. 5 „Konzeptgitter des Raumgebens“ von BENKE).

Und – obwohl man nicht mit Nicht-Formulierungen arbeiten sollte – erachtet es der Autor als unbedingt notwendig ...

- kein Anwalt der Zeit sein (d.h. seine Zeit, ohne Verantwortung zu übernehmen, abzusetzen) bzw.
- kein Wortredner der Nicht-Positionierung zu sein.

Oft ist es aber im Beratungsprozess auch nur wichtig einfach zuzuhören... ganz ohne zu unterbrechen. Was angesichts so manch ungebremsten Mitteilungsbedürfnisses (und oft Ineinanderverkettungen von vielerlei Schlussfolgerungen) nicht immer leicht fällt.

Dann gilt es einfach die emotionale ‚Container-Funktion‘ als Supervisor zu erfüllen und den SupervisandInnen die Möglichkeit zu bieten, ihren Druck abzulassen und sie bereits dadurch zu entlasten: „Wenn die unmittelbar Betroffenen ihre Geschichten in der Supervision einfach ‚loswerden‘ können, sind diese eigentlich weg, auch wenn das ursprüngliche Problem nicht gelöst ist. Lösbar ist jedoch die Entlastung der Betroffenen durch Supervision, einfach durch Zuhören und Aushalten“ (BELARDI 2002:69).

Oder aber mit anderen Worten formuliert: der **Thematisierung des Problems Raum geben** (vgl. Kap. 4); denn es ist und bleibt der Kunde, der das Problem ‚besitzt‘ und ‚behält‘ und er wird das Problem „während des ganzen Prozesses behalten“ (SCHEIN in BELARDI 2002:71).

### 3.2.... aus der Organisationsberatung

Selbst wenn in der **Beratung von Organisationen** diese als Quasi-Wesen mit den für sie typischen Merkmalen (vgl. HÄFELE & BAUMGARTNER et al. 2000:51ff.) selbst im Vordergrund stehen, gilt es speziell **die handelnden Personen in diesem Raumkonstrukt mitzudenken.**

Für die Prozessbegleitung beim Verein Z als Berater waren – so die Erfahrung des Autors – folgende Themen von großer Relevanz:

- die Klärung der Rahmenbedingungen im Anbot: Wer ist wofür zuständig? (Dazu sollte – und dies ist der Lerneffekt - hinkünftig ein Extra-Anbot-Anhang erstellt werden).
- ein Zusatz im Vertrag, wonach Veränderungen nur nach Absprache der VertragspartnerInnen gültig sind. Andere Kommunikationswege (das Ansprechen oder die Einbindungen bekannter Personen ist zu vermeiden).
- die Rollenklärung mit den AuftraggeberInnen: AuftraggeberIn lädt ein, begrüßt, verabschiedet,... der/die BeraterIn ist ausschließlich für den Prozess(inhalt) verantwortlich und nicht für die Rahmenbedingungen (Einladung, Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen, Prozessbeschreibung aus eigener Sicht etc.).



- eine permanente Kommunikation mit den AuftraggeberInnen. Dabei sind Ansprechpersonen mit jeweiligen Aufgabebereichen festzulegen.
- Die Festlegung von Regeln, die von den TeilnehmerInnen gemeinsam erstellt eher tragfähig und von allen eingehalten werden.
- uvm.

Wichtige Details/Fragen im OE-Beratungsprozess waren, da sie in allen Projekten eingeflossen sind, stets die ‚Hintergrundthemen‘

- Führung (persönliche Qualifikationen, Wahrnehmung der Kontrollaufgaben, ...)
- Entscheidungskompetenzen (- Fähigkeiten)
- Kommunikation

sowie des weiteren...

- die Motivation aller
- die Teilhabemöglichkeit aller (wer nimmt warum nicht teil?)
- eine Transparenz für alle
- eine konstruktive Offenheit (v.a. gegenüber Führungskräften und BetriebsrätInnen)
- in Workshops vorab „Wachpersonen“ zu bestimmen, die bei Abwegen zum Diskussionshauptstrang zur (Tages)Ordnung zurückrufen sollen
- die Existenz einer Erwartungsdifferenz von Vereins-Einheit/Identität trotz heterogener CI/CD's der jeweiligen Einrichtungen

Fragen, die sich für den Berater an die Erkenntnisse anschlossen waren:

- Ist das Organigramm nicht doch nur ein (allen unterschiedlich erscheinendes) Bild?
- Ist das Leitbild eines oder ein Leitbild? (welche Infos stehen bzgl. internem Umgang mit den MitarbeiterInnen sind enthalten?)
- Welche Unterlagen bekommt man (wann? wie?) vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt? Sind dies alle oder sind welche (‚blinde Flecken‘) ausgeblendet?
- Stimmen die Anforderungen an die Qualifikation noch mit dem Wunsch überein oder droht eine finanzielle Schere?
- Wer übernimmt die Evaluierung und das Controlling nach Auftragsende?
- uvm.

Das **Wie?** eines erfolgreichen Berater-Prozesses ist also hochkomplex und nimmt zeitökonomisch betrachtet in seiner Planung weit mehr als Hälfte eines Gesamtprozesses in Anspruch (vgl. Abb. 3). Gerade über die Plan- und Steuerbarkeit erfährt der Berater allerdings eine wesentliche Entlastung schon im Voraus. Deswegen kommt - wie erwähnt - auch der **Methodik** und der **Didaktik**, der Struktur- und Ablaufplanung eine ‚das Projekt fortragende‘ Rolle zu.

Drei Beispiele aus meinem unmittelbaren Erfahrungsschatz (bspw. Verein Z, Verein Y, Verein X) können dies mit den Aufzeichnungen einer einfachen Stundenrelation zwischen Vorbereitungs- und Durchführungs- bzw. Nachbereitungsphase untermauern.



Abbildung 3: Aufwandrelationen im Beratungsprozess

Verhältnisangabe (in Prozent gerundet)	Vorbereitung	Durchführung
Verein X „Ablaufoptimierung“	72	28
Verein Y „Mission Statement“	85	15
Verein Z „Organisationsanalyse“	89	11

Quelle: Eigene Aufzeichnungen

Wie alle diese Beispiele zeigen, liegen die Bedürfnisse in der Auftragsvergabe sehr unterschiedlich.

- Verein X schiebt als **Relikt eines CI/CD-Relaunches** über Jahre eine Ablaufoptimierung vor sich her. Nachdem diese erfolgreich auf die Zeit eines Probejahres fixiert ist, wird ein Teil der „strategischen Personalentwicklung“ angegangen. Dabei wird - wie schon in der CI/CD-Entwicklungsphase - abermals jene diffuse Angst unter den MitarbeiterInnen frei, die schon vor Jahren auftauchten: die Angst um den Arbeitsplatz (vgl. PETZ 1997). Es scheint angezeigt, den Begriff „strategisch“ von der GF des Vereins klar definieren zu lassen....

Als Elemente dieses PE-Prozess stehen als Optimierung die Zusammenführung der bisher verschrifteten Abläufe, die Einführung eines strukturierten MitarbeiterInnengesprächs sowie die Fortbildung (allesamt über die Installierung einer begleiteten Steuergruppe) bevor.
- Verein Y ist in der **Gründungsphase**; die wahrgenommenen Probleme liegen (noch) im verwaltungsrechtlichen Bereich und weder in der Konzeption, der OE & PE noch in anderen Bereichen. Dies führt dazu, dass Konzeptionelles (als Organisationsstruktur- und Rahmen gebende Notwendigkeit) bis kurz vor seiner Einführung ignoriert wird. Bereits Ideen in diese Richtung (vor allem: von extern) werden von den Vorstandsmitgliedern als Bedrohung der verantwortlichen Person selbst gewertet.
- Verein Z ist im **Übergang von Pionier- zur Differenzierungsphase** angesiedelt. Er ist in den letzten Jahren rasch gewachsen und findet erst mühsam seinen Weg (immer wieder starke Destabilisierungstendenzen auf allen Ebenen, d.h. im kommunikativen und strukturell-entscheidungsrelevanten Bereich).

Gerade in dieser sehr unterschiedlichen Phase bzw. schwierigen Zeit geht es darum, für die Entwicklung und den Ausbau von drei **Grundpfeilern in lernenden Organisationen** zu sorgen: eine kulturelle Kohäsion, eine entgrenzte Kommunikation sowie eine entsprechende Flexibilität (vgl. SATTELBERGER 1996:6).

Zum Thema wertschätzende Kommunikation fällt dem Berater auf, dass diese im Leitbild lediglich nach Außen hin gefordert wird, aber nach Innen unerwähnt bleibt. Was sich im Alltag als ‚Vernachlässigung der Innenpflege‘ wider zu spiegeln scheint....



### Mein 'Merx(atz)'

Menschen wie Organisationen müssen **Veränderungen** nicht nur wünschen, sondern sie auch **zulassen**. Wenn auch einiges an Notwendigkeiten für Change-Prozesse - gerade in der Start-up-Phase - noch fehlt, so liegt es besonders im Verantwortungsbereich der BeraterInnen in ihrer Rolle als ExpertInnen, darauf hinzuweisen und Horizonte für Machbarkeiten zu weiten. Daraus resultiert allerdings nicht zwangsläufig die Verpflichtung, sie schlussendlich auch aktiv umsetzen zu helfen.

### 3.3. ... aus der Online Beratung(sbegleitung)

Während die Punkte 2.1. und 2.2. in der 'klassischen Form der Realität selbst' ihren Niederschlag finden, vollzieht sich die Beratung Online per eMail, im Chat oder über Foren (vgl. VEREIN wienXtra 2003) in der Virtualität.

Dieser **virtuelle Raum** (Raumtyp R<sub>4</sub> - vgl. Kap. 4.4. bzw. Abb. 5) ist wiederum vornehmlicher Tummelplatz des jüngeren Publikums. Eine Beratung in 'ihrer neuen' Lebenswelt (vgl. BENKE 2003a:12ff.) selbst führt nicht bloß zu einer 'Ortsverlagerung', sondern auch zu einer Aufkündigung der 'klassischen' Beratungsform- bzw. beziehung (face-to-face) im Arbeitskontext selbst. Die BeraterInnen-Leistung findet sozusagen **losgelöst vom Raum** statt, was auch ein Beratungszimmer entbehrlich macht.

Online Beratung wird demnach mit EIDENBENZ & LANG et al. (2004:1) wie folgt definiert:

„Psychologische Online-Beratung ist eine aktive, helfende Begegnung resp. Beziehung zwischen einem/einer Ratsuchenden und einer/einem psychologischen BeraterIn. Sie findet virtuell im Internet mittels dessen spezifischer Kommunikationsformen (E-Mail, Chat, Forum etc.) statt, wobei die KlientInnen Ort und Zeitpunkt der Problemformulierungen selber bestimmen.

Sie hat zum Ziel, bei den KlientInnen kognitiv-emotionale Lernprozesse anzuregen, damit die Selbststeuerungs- und Handlungsfähigkeit wieder erlangt oder verbessert werden kann. Psychologische Online-BeraterInnen stützen ihre Beratung auf anerkannte psychologisch-beraterische Methoden und halten sich an medienspezifisch erweiterte berufsethische Standards (Schweigepflicht, Datenschutz, Erkennbarkeit der Beraterkompetenz u.a.).“

Diese in Europa relativ junge Beratungsform, die **Online- und eMail-Beratung** (vgl. HINSCH & SCHNEIDER 2004), stellt im Gegensatz zur face-to-face-Beratung (kurz: f2f- oder mit EIDENBENZ 2003 „offline“-Beratung) allerdings ganz spezifischen Anforderungen an die BeraterInnen, die sich ganz wesentlich von den klassischen 'f2f'-Beratungsformen unterscheiden (vgl. auch EIDENBENZ & LANG et al. 2004:2)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Aus diesem Grund heraus fand auch die 1.Fachtagung im deutschen Sprachraum statt, die der Autor selbst mitkonzipierte und organisierte (vgl. Verein wienXtra 2003 bzw. BENKE 2003). Diesem als „Meilenstein der Online Beratung“ (EIDENBENZ) bezeichneten ExpertInnen-Meeting entspringt auch der ebenfalls 1.Lehrgang für [online.beratung] im deutschen Sprachraum, den VEREIN wienXtra maßgeschneidert konzipierte und an dem gegenwärtig auch der Autor teilnimmt.



Diese spezielle Differenz drückt die nachstehende Abbildung 4 aus, der auch der neue 'Raum-Typ R<sub>4</sub>' (vgl. Kap. 4.4.) zugrunde liegt. Dieser Unterschied stellt die Online-Beratung vor gänzlich andere Herausforderungen, die sich deutlich von den traditionellen Beratungsformen unterscheiden und eigene Bedingungen in der Interaktion schaffen.

Abbildung 4: Differenzierungsmerkmale „Online-Offline-Beratung“

Online, Internet	Offline, Real
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dort und Dann</li> <li>• Körperlos</li> <li>• "screen to screen"</li> <li>• Anonym</li> <li>• Kontakt einfach, hemmungsfrei</li> <li>• Abgrenzung einfach</li> <li>• Projektionen aufgrund weniger Informationen</li> <li>• Idealtypische Identifikationen</li>   <li>• Wahrnehmung begrenzt, Emotionen intensiv, wenig konfliktiv</li>   <li>• Sinn arm, meist nur optisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier und Jetzt</li> <li>• Körperlich</li> <li>• "face to face"</li> <li>• Persönlich</li> <li>• Kontakt komplex, angstbesetzt</li> <li>• Grenze schwieriger</li> <li>• Komplexe Fremdwahrnehmung</li>   <li>• Realistischere Selbstwahrnehmung</li>   <li>• Wahrnehmung komplex; Gefühle: Integration von Widersprüchlichkeit</li>   <li>• Sinnlich, alle Sinne</li> </ul>

Quelle: EIDENBENZ (2003:20)

Die Erfahrungen des Autors gründen auch in der Foren(mit)beratung und (Mit)Betreuung einer Site des Vereins X. Dort können Jugendliche ihre Gedanken (Wünsche, Ängste, Sehnsüchte etc.) 'posten' und sich niederschwellig (d.h. ohne 'login') in einem öffentlich-zugänglichen Forum zu selbstgewählten Themen austauschen. Dabei 'flamen' (man beachte auch die neue anglisierte Sprache) gerade bei Jugendlichen Themen wie Drogen, Suizid, Bulimie oder Anorexie und bedürfen in diesem besonderen Kontext (Einbettung in Öffentlichkeit etc.) ganz spezieller Herangehensweisen, da diese v.a.

- schriftlich dokumentiert und archiviert,
- somit nachvollzieh- und kontrollierbar,
- ‚verbalisiert‘ endgültig und schlussendlich klar bzw.
- damit öffentlich mitlesbar wie auch
- rechtlich bindend sind.

All diese ‚Fixierungen‘ schriftlicher Natur, die eine unbestreitbar klare Positionierung des Beraters bedeuten, bedingen **neue Herausforderungen in der Beratung**, denen es sich aktuell und besonders hinkünftig zu stellen gilt, will man die Vorteile eines neuen (und trendigen) Mediums professionell mit ihm selbst umgehen und auch adäquat nutzen.

„Handle stets so, dass die Anzahl



#### 4. Das „Konzeptgitter des Raum Gebens“<sup>5</sup>

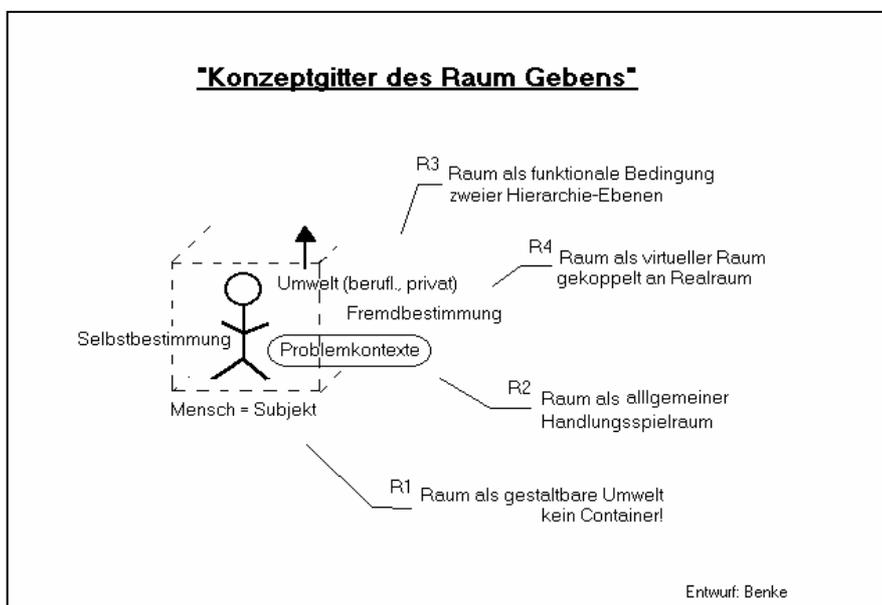
Vor dem eingangs erwähnten handlungstheoretisch-methodischen Hintergrund (vgl. Kap. 1) ist mit dem **Menschen als handelndes Subjekt** zwangsläufig auch immer **Raum** in seinen vielen geschaffenen Facetten gemeint. Dieser Prozess gründet sich stets auf **Koppelungen von Wahrnehmung und Handlung, die Raum** (aus der Sicht des Subjekts: inneren wie äußeren – vgl. Abb. 1) **konstruieren**.

Also jenen **Raum** bzw. jene Welt, der/die verstanden als

- gestalt- und beeinflussbare Umwelt, als *Realraum* (Raumtyp R<sub>1</sub>)
- allgemeiner *Handlungsspielraum* bzw. *Entscheidungsfreiraum* (Raumtyp R<sub>2</sub>)
- funktionale Bedingung zweier Hierarchie-Ebenen - beispielhaft komprimiert als ‚Sandwichposition‘ im mittleren Management (Raumtyp R<sub>3</sub>) einen Spezialfall des Raumtyps R<sub>2</sub> darstellt
- *virtueller Raum*, der gekoppelt an den *Realraum* (Raumtyp R<sub>4</sub>)

ist und in vielfältigen Funktionen bedeutsam im Beratungsprozess ist. Und dieser Raum, diese Welt weder etwas Starres noch ein Container, sondern individuell aneigen- und gestaltbar.

Abbildung XXX: „Konzeptgitter des Raum Gebens“<sup>6</sup>



Die Tatsache, wie wichtig **Raum als Umwelt** für das körperliche Wohlbefinden jedes Menschen ist, mag zunächst auch wenig überraschen. Allerdings, und dies ist umso erstaunlicher, wird dem *Realraum* als Basiselement des Beratungsprozesses gemeinhin (d.h. theoretisch wie praktisch) zu wenig Platz eingeräumt wird; sieht man einmal vom ‚open

<sup>5</sup> Dieses Konzeptgitter<sup>6</sup> des Autors ist ein vorläufiger Entwurf.



space' (MALEH 2001) oder Aufstellung als Methode selbst ab. KIBED & SPARRER (2002:102) formulieren dazu: „Meist finden Aufstellungen im Raum statt“, aber deren Auswirkungen selbst auf diesen Prozess selbst bleiben oft ignoriert: etwa wenn Eigenschaften wie Nischen und Ecken, Vorbauten etc. den Raum einengen, ihn vorstrukturieren etc. Und somit Möglichkeiten verborgen bleiben, etwa das „Tatralemma als eine Landkarte für Veränderungsmöglichkeiten [zu nützen] ... dass man fühlt sieht und erkennt“ (KIBED & SPARRER 2002:94) und zwar aus der aus der Sicht des jeweils Anderen. CZICHOS (1999:427ff.) hingegen widmet dem Raum sogar ein ganzes Kapitel, währenddessen diesem Basiselement der Interaktion (vgl. das Bspw. oben) etwa im Handbuch zu systemischen Intervention (KÖNIGSWIESER & EXNER 2000) bis auf zwei Kontexterwähnungen kein Platz gegeben.

Wie wichtig jedoch Raum und all seine Implikationen (Raumtypen  $R_1$ , bis  $R_4$ ) als Fundament und Produkt von Handlungen ist, können folgende Fälle aus der Beratungspraxis verdeutlichen. Sie betreffen die Raum-Auswahl für das Setting des Beratungsprozesses bereits vor dem Termin und reichen – wie angedeutet – als Methode der visualisierten Positionierung in dieses selbst strukturierend hinein.

#### 4.1. Bedeutung von Raum als gestaltbare Umwelt (Raumtyp $R_1$ )

Folgende Ereignisse aus der **Beratungspraxis** (SV, Coaching, OE) können diesbezüglich meinen Standpunkt verdeutlichen.

- **Ein Coaching-Erstgespräch**

Dieses findet in einem Raum statt, der einem (dem Klientin unbekanntem) Team stets als Besprechungszimmer Verwendung findet. Allen Mitglieder jenes Teams dient es als solches und ist als Teamzimmer anerkannt.

Der Klientin selbst ist dies nicht bekannt. Gleich zu Beginn der SV-Einheit legt sie dar, dass sie weitere Coachings „in diesem Raum hier“ ablehnen wird. Räume seien für sie besonders wichtig - sie müssen Tageslicht durchflutet und ruhig gelegen sein. Und diese Bedingungen erfülle dieser Raum absolut nicht.

Ein neuer Raum wird gesucht ...

- **Eine Krisen-Supervisionseinheit**

Im selben Raum findet auch eine Einzelsetting-Supervision statt. Die Klientin war Teil des 'ansässigen' Teams dieser Einrichtung. Ihr war also der Raum als Besprechungszimmer geläufig.

In genau demselben Raum erarbeiten ‚wir‘ höchst konstruktiv ein diffuses Angstgefühl von ihr, das sie seit geraumer Zeit begleitet. Es äußert sich bereits dann, wenn sie als Heimhelferin die Türklinke von KlientInnen in die Hand nimmt und deren Tür aufsperrt. Angstzustände ... Schweißtropfen bilden sich auf ihrer Stirn... am liebsten kehre sie bei allen „SchlüsselklientInnen“ (von denen sie einige zu betreuen hat) um. Eigentlich will sie auch gar nicht mehr zu ihnen hin(ein) ... So weit die Ausgangslage.

Die Angst vor *dunklen Räumen* scheint mit einem Negativerlebnis aus der Kindheit zusammenzuhängen. In Erinnerung an diese Lebensphase stoßen wir auf geläufige, sich wiederholende Muster respektive Aversionen: seit diesen Tagen hat sie Angst vor



Dunkelheit und auch vor *dunklen Räumen*. So hat sie ihr jetziges Haus etwa in hellem Holz bzw. größtenteils sogar in weiß-gelacktem Holz(dekor) eingerichtet. (Ihre Abneigung gegen dunkles Holz, Holzdecken etc. überträgt sie allerdings knapp vor der Geburt ihres Erstgeborenen noch nicht auf dessen Kinderzimmer, was sie innerlich sehr beunruhigte („weil ich es eigentlich noch vor der Geburt tun wollte, es aber nicht mehr schaffte“) immer irgendwie unglücklich und sogar höchst unzufrieden stimmte.. (Erst Jahre später ‘repariert’ sie dieses Manko, indem sie unbewusst eine neue helle Einrichtung anschafft). Dieses verborgene unbestimmte ‘Angstgefühl’ wird durch einen Todesfall eines ihrer KlientInnen quasi ‘reanimiert’: als sie (allein mit dem Toten) in dessen Haus noch dessen Wäsche im dunklen Keller wäscht und alles in Ordnung bringt. Kurz und gut: ihre Pflichten erledigt, noch bevor seine Verwandten eintreffen bis sie schlussendlich endlich selbst fluchtartig das Haus verlassen kann...

[Anm: Da ihr in diesen Sitzungen der Zusammenhang sehr klar wurde, entwickelte sie sich von einer Skeptikerin der Supervision zu einer eindeutigen Befürworterin].

- **Eine Intervisionseinheit**

In einem Dreieck „BeraterIn-KlientIn-BeobachterIn“ nehmen alle Personen jeweils einmal jede Rolle ein. Danach wird die **Position, also der Ort als räumlicher Bezug**, verändert, um auch leichter der Rolle entschlüpfen und eine ‘wirklich andere’ Perspektive einnehmen zu können.

Als die Unterbrechung einmal aus Bequemlichkeit nicht mit einem Ortswechsel der Personen verbunden ist, kommt es zu einer Rollendiffusion.

Es scheint unmöglich, am selben Platz unmittelbar und leicht trennbar eine andere Rolle einzunehmen. Zumindest eine zeitliche Trennung der beiden Szenen scheint unabdingbar, um diese räumliche Rollenaufweichung zu vermeiden...

- **Eine Gruppensupervisionseinheit**

Als Aufstellung im Sinne einer Verdeutlichung des sich Positionierens, eines räumlichen Position-Beziehens, ist die Aufstellung eine sehr fruchtbare: egal ob entlang einer Skala quer durch den Raum oder in Form von Beziehungen, d.h. als Ausdruck von Nähe und Ferne zu Personen, Institutionen etc. (vgl. KIBED & SPARRER 2002:182ff. bzw. ERB 2001 und MALEH 2001).

## 4.2. Bedeutung von Raum als allgemeiner Handlungsspielraum (Raum-Typ R<sub>2</sub>)

- **Ein Einzelcoaching:**

Die Öffnung von Horizonten in Beratungsprozessen geht vielfach über eine **Entschleunigung von Prozessen** in denen sich ein/e KlientIn befindet. Sie lässt die KlientInnen bewusster ein breiteres Handlungsspektrum erfahren und es für sie verfügbar zu machen. Nicht länger soll er/sie sich quasi ‘auf dem Stand mit hoher Geschwindigkeit’ drehen.



### 4.3. Bedeutung von Raum als funktionale Bedingung zweier Hierarchie-Ebenen (Raum- Typ R<sub>3</sub>)

- **Verein X - Stärkung der mittleren Führungsebene, oder: Zwischen Organisationsebenen der Mensch**

Am Beispiel des mittleren Managements soll gerade jenen ‚diffizil wahrzunehmende‘ Funktion in Organisationen näher dargestellt werden, die in ihrer Steuerungsfunktion und in der ‚Sandwich-Position‘ eine wesentliche Rolle einnimmt.

Eine erarbeitete ‚Feldkompetenz‘ des Autors über viele Jahre in dieser Position könnte einen differenzierten und fundierten Zugang mit verschiedenen Blickwinkeln (als Betroffener wie Außenstehender) ermöglichen, auf die es im Beratungsprozess spezielles Augenmerk zu legen gilt. Zumal es zwangsläufig bei deren Nichteinhaltung zum Statusverlust im jeweiligen Hierarchiesystem (vgl. HAUSER 2004) kommen muss.

Abbildung 6: (Ver)Änderungsbedarf für die Mittlere Management Ebene

(Ver)Änderungsbedarf (Vorschläge) für die Mittlere Management Ebene*
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vor/Leben einer Kultur, einer fachlichen Gemeinsamkeit und eines ebensolchen Grundverständnisses (losgelöst von emotionalen Ebenen); Anerkennung von Fachlichkeit und Differenz</li><li>• Aufgaben der ERL: (teamspezifisch, administrativ-kommunikativ, budgettechnisch, öffentlichkeitsbezogen) sind als zu lieferndes Gegengewicht zu den vorgesetzten FBL-Ebenen in Erinnerung zu rufen, einzufordern...</li><li>• Aufklärungsarbeit, damit „alte“ Denk/Stile sich nicht auf Nachwuchs übertragen</li><li>• alle FBLs sind als Vorgesetzte zu sehen ⇒ ggf. Adaptierung des Organigramms</li><li>• Schärfung des Bewusstseins; es fehlen Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung ⇒ Entwicklung eines Konsequenz-Stufen Modells („was passiert, wenn nichts passiert?“); evtl. gestufter ‚Maßnahmenplan‘</li><li>• Einhaltung, Vorleben von Vereinbarungen für ERL, MA</li><li>• Kompetenzzwege einhalten</li><li>• Absprache von ER-Projekten mit allen übergeordneten Stellen</li><li>• Gelebte und anerkannte Weisungsbefugnis</li></ul> <p>*) Exemplarisch anhand der Hierarchieebenen der FBL/FachBereichtsLeitung bzw. ERL/EinRichtungsLeitungsebene</p>

Quelle: Eigenerhebungen

„Führungskräfte im mittleren Management sind ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen, da sie der Transmissionsriemen zwischen Organisation und Mensch sind. Sie sind diejenigen, die beide Perspektiven verknüpfen müssen: die unternehmerische Notwendigkeit für Veränderungen und damit einhergehende Risiken und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Orientierung und Stabilität. Der Druck auf das mittlere Management steigt damit beträchtlich: sie befinden sich in einer Sandwichposition zwischen Management und Mitarbeiter, zwischen Organisation und Mensch“ (UNTERMARZONER 2003:3).



#### 4.4. Bedeutung von Raum als virtueller Raum (Raum-Typ R<sub>4</sub>)

Eine der ersten Erfahrungen des Autors als Online-Berater fand in einem klar konstruktivistisch-systemischen Kontext statt; sie begleitet ihn seitdem durch all meine Online-Beratungsprozesse und lautet: **Jede Online-Botschaft ist nicht mehr als eine Botschaft.**

Und auch wenn dies banal klingen mag: sie kann – muss aber nicht ‚echt‘ sein. Sie kann eine Falschmeldung, also ‚gefaked‘ sein – ein Konstrukt eben. Darin ist sie nicht mehr oder weniger definitiv als jede andere Botschaft auch; und selbst wenn sie als Entschluss („hab‘ Schluss gemacht mit meinem Freund“) formuliert sein sollte, so muss dies noch kein fixer Entschluss sein.

Die **Botschaft ist zu dekonstruieren**, zu hinterfragen („bist du dir ganz sicher...?“).

Was gerade angesichts des ‚fehlenden Angesichts‘ entsprechend andere Bedingungen in der Kommunikation einfordert (vgl. EIDENBENZ 2003).

Aber das ist eine andere Geschichte... und eigene Kapitel mehr wert.

„Ein genialer Gedanke kommt auch ohne Worte aus.“  
STANISLAW J. LEC

#### **5. Schlussbemerkungen & Reflexion**

Am Ende dieser Arbeit sollen die Eindrücke und Erfahrungen von vielen Stunden Beratung (die- und jenseits der Ausbildung) zusammengefasst werden. Und das ist alles andere, als ein leichtes Unterfangen. Man(n) läuft Gefahr: zu vergessen, auszulassen, zu bagatellisieren, zu ignorieren, zu priorisieren... Dennoch schlussendlich – der Versuch.

Im Beratungskontext selbst ist Wert zu legen auf die **Person**, die **Organisation**, das **Umfeld** und ihre geschichtlich gewachsenen **Interaktionen** bzw. Vernetzungen (vgl. THIEL 1997). Speziell die **Kommunikation** und die **Struktur der Entscheidungskompetenzen** innerhalb der Unternehmenskultur (Wertschätzung, konstruktive Kritik, Fehlerbehandlung etc. - vgl. SCHREYÖGG 1997) sind in hierarchischen Systemen gleichermaßen höchst bedeutsam wie aussagekräftig.

Was dieses Eingebettet-Sein in soziale Systeme (vgl. HÄFELE & BAUMGARTNER et al. 2000:37ff) und die Kooperation zusätzlich ‚verkompliziert‘, ist dass der Mensch, oder postmodern: das Subjekt, vor dem Hintergrund seiner eigenen (konstruierten) Wirklichkeit auch stets im Besitz seiner eigenen Wahrheit ist. Sie beeinflusst und steuert sein Sein, sein Tun und Lassen - selbst wenn diese für andere eben nicht immer ‚rational‘ bzw. nachvollziehbar scheint.

‘Die‘ Wahrheit gibt es also nicht, weil es viele Wahrheiten gibt. Jede Verallgemeinerung läuft der konstruktivistischen, jede ‘Metaerzählung‘ (vgl. LYOTARD 1994) der postmodernen Ansicht zuwider. Die Wahrheit ist also eine Erfindung des Lügners (vgl. FÖRSTER & PÖRKSEN 1999). Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Dies bedeutet für den Autor, sich in seiner Rolle als Berater allerdings einmal mehr der Tatsache bewusst zu sein, dass seine Säulen

- des systemisch-integrativen Ansatzes
- des Konstruktivismus



- und des postmodernen Gedankenbündels über die gesellschaftliche Praxis (Leitbilder, Werte etc. als Rahmenbedingungen)
- vor dem Hintergrund eines humanistisch-philosophischen Weltbildes

auch nicht mehr als 'nur' Werkzeuge darstellen können. Wenn auch diese theoretischen Tools eine individuelle Interpretation subjektiver Realitäten im beraterischen Kontext maßgeblich erleichtern.

## 5.1. Persönliche Potentiale für die Zukunft

Als Richtschnur dienen kann abschließend folgendes Sammelsurium an Gedanken für einen optimierten Beratungsprozess:

- mögliche Abgrenzungen, Einschränkungen und Bedingungen für den Beratungsprozesse bereits klar und schriftlich beim Einstieg (als Anbotbeilage) festzulegen
- verstärkten Fokus auf verschiedenste Formen der Kommunikation (Gestik, Mimik, Blickkontakte,... aber auch nicht/verbalisierte Gefühle) zu legen und stärker darauf zu achten, dass man - mit WATZLAWICK - 'nicht nicht kommunizieren kann', denn immer häufiger ist "gelungene Kommunikation eine Voraussetzung, ein Mittel sowie Merkmal der Qualität von Arbeit" (BELARDI 2002:13)
- sich nicht in den Strudel der Ereignisse und in Vernetzungen der Historie (von Personen, Beziehungen bzw. der Organisation selbst) hineinziehen zu lassen (vgl. THIEL 1997)
- die Geschwindigkeit der SupervisandInnen herauszunehmen und ihnen zu helfen, sich nicht um die eigenen Achse drehen zu lassen, sondern langsam in den Prozess herein zu finden; d.h. auch ihr Tempo herauszunehmen, ohne den ersten Gedanken/Rede-Schwall 'abzuwürgen'
- die eigene beraterische Geschwindigkeit punkto (vorschnellen) Analysen bzw. Hypothesenbildungen zu drosseln, um nicht der Prozessentwicklung vorzugreifen und sie a priori zu interpretieren, sondern sie in ihrer Bandbreite reifen zu lassen... sie zu begleiten und im Prozess selbst in ihrer Wandlung erleben (können).

Jede Form der Beratung stellt eine „soziale Kunst“ (WOLF 2004:15) dar, für die es ‚ledlich‘ die richtige Mischung zur Individualität zu finden gilt, will man in seiner individuellen Person wie Persönlichkeit auf dem ‚globalen‘ Beratungsmarkt bestehen.



## Bibliographie

- ARGYRIS, C. (1998): Die nächste Herausforderung. In: HESSELBEIN, F. et al., ed.: Organisation der Zukunft... Düsseldorf-München: Econ, S.386-396.
- BAUDRILLARD, J. (1994): Das Andere selbst, ©1987. Wien: Passagen (=EP 15), 81S.
- BAUMGARTNER, I., HÄFELE, W., SCHWARZ, M., SOHM, K. (2000): OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende. Wien: Haupt, 191S.
- BECKMANN, K. (2003):... bis an die Grenze. Systemtheoretische Annäherungen. URL: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/januar-2003-grenze.shtml> [2003-06-29].
- BELARDI, N. (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München: Beck (=bsr 2157), 128S.
- BENKE, K. (2003a): Jugendforen als virtuelle Räume. In: VEREIN wienXtra, ed.: [F1] – Fachtagung zu Jugendforen, eMail-Beratung und Online-Kommunikation (Wien, 27.9.2002), S.12-16.
- BENKE, K. (2003b): Geographie(n) der Kinder: Von Räumen und Grenzen in der Postmoderne (Dissertation Universität Wien). Wien: Selbstverlag, 427S.
- BINDER, TH. (2004): Wie interveniere ich als Berater? Die Systematisierung von Interventionen und deren Nutzen für die Beratung, ©2004, 25 S. URL: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/april-2004-binder.shtml> [2004-04-20].
- BISPINCK-WEIGAND, P. (2002): Supervision von Führungskräften. In: SUPERVISION (Nr.3). Münster: Votum, S.30-34.
- BODENHEIMER, A.R. (1985): Warum? Von der Obszönität des Fragens. Stuttgart: Reclam (=UB 8010), 302S.
- BRONFENBRENNER, U. (1993): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente, ©1979. Frankfurt: Fischer (=TB 42312), 298S.
- CZICHOS, R. (1999): Enterainment für Knowbodies. Train-the-Trainer einmal anders. München-Basel: E.Reinhardt, 507S.
- DE BONO, E. (1993): Der Klügere gibt nicht nach. Vom erstarrten zum fließenden Denken, ©1990. Düsseldorf: Econ (=TB 26054), 286S.
- DRUCKER, P. (1986): Innovationsmanagement für Wirtschaft und Politik, ©1985. Düsseldorf-Wien: Econ, 395S.
- DRUCKER, P. (1997): Management in turbulenter Zeit, ©1980. Düsseldorf-München: Econ, 240S.
- ERB, K. (2001): Die Ordnungen des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung, ©2001. München: Kösel, 207S.
- FISCHER, M., GRAF, P. (2000): Coaching. Augsburg: Ziel, 159S.
- FISCHER-EPE, M. (2003): Coaching: Miteinander Ziele erreichen, ©2002. Reinbek: Rowohlt (=SB 61326), 240S.
- FOERSTER, H. VON, PÖRKSEN, B. (1999): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: C.Auer, 168 S.
- FOERSTER, K. VON (1991): Wahrnehmen wahrnehmen. In: BARCK, K., GENTE, P., ed.: Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik. Leipzig: Reclam, S.434-444.
- FOERSTER, K. VON (2001): Short Cuts. Frankfurt: Zweitausendeins, 212S.
- FOUCAULT, M. (1991): Andere Räume. In: BARCK, K., GENTE, P., ed.: Aisthesis. Wahrnehmung heute oder Perspektiven einer anderen Ästhetik. Leipzig: Reclam, S.34-46.
- FOUCAULT, M. (1993): Technologien des Selbst, ©1988. In: MARTIN, L.H., GUTMAN, H., HUTTON, P.H., ed.: Technologien des Selbst. Frankfurt: Fischer, S.24-62.
- FOUCAULT, M. (2001): Short Cuts. Frankfurt: Zweitausendeins, 184S.
- GEILING, W. (2002): Von den Möglichkeiten lösungsorientierter Beratung im Kontext lebensweltorientierter Sozialarbeit, ©1999.
- GLASL, F. (2002): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, ©1980. Bern: P.Haupt, 465S.
- GORDON, TH. (1991): Managerkonferenz. Effektives Führungstraining, ©1977. München: Heyne (=TB 28), 286S.
- HAUSER, H.G. (2004): Die Hierarchie ist tot, es lebe... ja was denn eigentlich? ©1991. 7S. URL: [http://www.proweg.com/files/pdf/die\\_hierarchie\\_ist\\_tot.pdf](http://www.proweg.com/files/pdf/die_hierarchie_ist_tot.pdf) [2004-04-07].
- HENNIG, C., EHINGER (O.J.): Lösungsorientierte Beratung. Ein nützlicher Leitfaden für LehrerInnen, BeraterInnen, ErzieherInnen, TherapeutInnen und SozialarbeiterInnen. Tübingen: Creasys, 48S.



- HELSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. (1998): Organisation der Zukunft. Neue Orientierungen für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft, ©1997 (THE DRUCKER FOUNDATION). Düsseldorf-München: Econ, 415S.
- JÄGER, R. (2003): Klärung von Zielen und Verantwortlichkeiten im Einzelcoaching, ©2001, 6S. URL: [http://coaching-magazin.tenretin.de/artikel/jaeger\\_roland\\_klaerung\\_von\\_zielen\\_und\\_](http://coaching-magazin.tenretin.de/artikel/jaeger_roland_klaerung_von_zielen_und_)
- JANDT, F. (1994): Konfliktmanagement. Wie beide Seiten gewinnen können, ©1985. München: Knauer (=TB 83000), 184S.
- KAKABADSE, A., FRICKER, J. (1996): Auf dem Weg zum „Lernenden Unternehmen“. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.57-66.
- KERSTING, H. J. (2003): Intervention. Die Störung unbrauchbarer Wirklichkeiten, ©1991. In: BARDMANN, TH. M., KERSTING, H. J., VOGEL, H.- CH., WOLTMANN, B., ed.: Irritation als Plan, 22S. URL: <http://www.kersting-verlag.de/irri-intervention.html> [2003-11-23].
- KIBED, M. V. VON, SPARRER, I. (2002): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen - für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: C.Auer, 242S.
- KLEVE, H. (2002a): Differenz und Soziale Arbeit. Von Wegen im Umgang mit dem Verschiedenen, ©2001, 11S. URL: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/kleve-differenz.shtml> [2002-07-17].
- KLEVE, H. (2002b): Postmoderne Sozialarbeit. Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft. URL: <http://www.soziale-gruppenarbeit.de/text.htm> [2002-07-17].
- KLEVE, H. (2003): Postmodernes Wissen und soziale Arbeit. URL: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/januar-2003-postmodernes-wissen.shtml> [2003-06-26].
- KLEVE, H. (2004a): Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Die konstruktivistische Wirklichkeitsauffassung und ihre Bedeutung für die Sozialarbeit/Sozialpädagogik und Supervision. URL: <http://www.kersting-verlag.de/konstruktivismus-und-soziale-arbeit.html> [2004-04-14].
- KLEVE, H. (2004b): Soziale Arbeit in der Postmoderne, 5S. URL: <http://www.kersting-verlag.de/case-management.html> [2004-01-13].
- KLOCKE, U. (2003): Einführung in die Organisationspsychologie, 7S. URL: [http://www.psychologie.hu-berlin.de/orgpsy/lehre/haupt/fohlen/vlue\\_einf/13.pdf](http://www.psychologie.hu-berlin.de/orgpsy/lehre/haupt/fohlen/vlue_einf/13.pdf) [2003-12-20].
- KÖNIG, K., STAATS, H. (1997): Übertragung und Gegenübertragung in Institutionen. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.60-76.
- KÖNIGSWIESER, R., EXNER, A. (2000): Systemische Intervention, ©1998. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (=BERATERGRUPPE NEUWALDEGG). Stuttgart: Klett-Cotta, 350S.
- KOSTKA, C., MÖNCH, A. (2002): Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. München-Wien: Hanser, 124S.
- LAHNINGER, P. (2000): leiten - präsentieren - moderieren, ©1998. Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster: Ökotoxia, 280S.
- LEC, ST.J. (1996): Unfrisierte Gedanken. Frankfurt: Zweitausendeins, 511S.
- LEVINAS, E. (1996): Ethik und Unendliches. Gespräche mit Philippe Nemo, ©1982. Wien: Passagen (=EP 11), 96S.
- LUTZ, CH. (1996): Kommunikation - Kern der Selbstorganisation: Unternehmensführung im Informationszeitalter. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.97-110.
- LYOTARD, J.-F. (1994): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht, ©1979. Wien: Passagen (=EP 7), 193S.
- MALEH, C. (2001): Open Space: Effektivarbeiten mit großen Gruppen, ©2000. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim: Beltz, 156S.
- MATURANA, H. (1994): Was ist Erkennen? München-Zürich: Piper, 244S.
- NEUMANN-WIRSIG, H. (2003): Hypothesenbildung. URL: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/sept-neumann-hypothesenbildung.shtml> [2003-06-29].
- OSSIMITZ, G. (2004): Qualitative Systemwissenschaften, ©1998, 87S. URL: <http://www.uni-klu.ac.at/~gossimit/lv/usw00/skr/pdf/kapitel1.pdf> [2004-02-26].
- PETZ, M. F. (1997): Führen - Fördern - Coachen: Wie man Mitarbeiter zum Erfolg führt. Wien: Ueberreuter, 107S.
- PÜHL, H., ed. (1997): Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), 267S.
- PÜHL, H. (1997a): Supervisionsbeginn, Nachfrageanalyse und institutionelle Triangulierung. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.21-47.
- RAUEN, CH. (2002): Coaching von Führungskräften. In: SUPERVISION (Nr.3). Münster: Votum, S.35-42.
- SATTELBERGER, TH. (1996a): Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur und Kultur. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.11-56.



- SATTELBERGER, TH. (1996b): Personalentwicklung neuer Qualität durch Renaissance helfender Beziehungen. In: SATTELBERGER, TH., ed.: Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, S.207-228.
- SCHIERSMANN, CH., Thiel, H.-U. (1997): Macht als Thema in der Supervision mit Führungskräften. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.208-225.
- SCHINDLER, R. (2004a): Anhang: Zum Vokabular von Gruppenorganisation und Rangdynamik, ©1994. 2S. URL: <http://www.gddg.at/artikel/SCHIN92A.HTM> [2004-02-24].
- SCHINDLER, R. (2004b): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. In: PSYCHE (11), ©1957, S.308-314. URL: <http://www.gddg.at/artikel/SCHIN57A.HTM> [2004-02-24].
- SCHINDLER, R., SVOBODA, W. (2004): Das Rangdynamische Positionsmodell. Ein Interview mit Raoul Schindler, ©1994, 16S. URL: <http://www.gddg.at/artikel/SCHIN93A.HTM> [2004-02-24].
- SCHMID, B. (2003a): Coaching im Bereich Organisationen, 4S. URL: [http://coaching-magazin.tenretin.de/artikel/schmid\\_bernd\\_-\\_coaching\\_im\\_bereich\\_organisationen.doc](http://coaching-magazin.tenretin.de/artikel/schmid_bernd_-_coaching_im_bereich_organisationen.doc) [2003-10-06].
- SCHREYÖGG, A. (1997): Organisationskultur und Supervision. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.94-113.
- SCHULZ VON THUN, F. (1998): Miteinander reden 3: Das 'innere Team' und situationsgerechte Kommunikation, ©1998. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (=SB 60545), 336S.
- SCHULZ VON THUN, F. (2001): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, ©1981. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (=SB 17489), 270S.
- SCHWARZ, G. (1987): Die 'heilige Ordnung' der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. ©1985. Opladen: Westdeutscher V., 264S.
- STEINHARDT, K., KORUNKA, CH., SAUER, J., LUEGER-SCHUSTER, B. (2000): Supervision in Österreich. In: SUPERVISION (Nr.2). Münster: Votum, S.41-49.
- STRODTOLZ, I. (2004): Qualitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick, 9S. URL: <http://www.qualitative-research.net/organizations/or-qm-d.pdf>. [2004-01-22].
- THIEL, H.-U. (1997): Die Bedeutung der Institutionsgeschichte für den Supervisionsprozeß. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.114-127.
- UNTERMARZONER, D. (2003): Das mittlere Management in Veränderungsprozessen - neue Grundhaltungen für flexible Organisationen, 9S. URL: [http://www.lemon.at/pics/download/lemon\\_1.pdf](http://www.lemon.at/pics/download/lemon_1.pdf) [2003-12-20].
- VEREIN wienXtra, ed.: [F1] – Fachtagung zu Jugendforen, eMail-Beratung und Online-Kommunikation (Wien, 27.9.2002), 94S. URL: <http://www.netbridge.at/dloads/f1bericht2002.pdf> [2004-04-20].
- WATZLAWICK, P. (1998): Anleitung zum Unglücklichsein, ©1983. München: Piper, 132S.
- WELLENDORF, F. (1997): Überlegungen zum 'Unbewußten' in Institutionen. In: PÜHL, H., ed.: Supervision in Institutionen. Frankfurt/M.: Fischer (=TB 12698), S.173-186.
- WELSCH, W. (1994), ed.: Wege aus der Moderne. Schlüsseltexte der Postmoderne-Diskussion. Berlin: Akademie, 324S (Einleitung: S.1-43).
- WENZEL, J. (2004a): Einführung in die Systemtheorie, 7S. URL: <http://www.systemische-beratung.de/systemtheorie/theorie.htm> [2004-02-26].
- WENZEL, J. (2004b): Selbstreferentielle Systeme (nach Niklas Luhmann), 15S. URL: <http://www.systemische-beratung.de/selbstreferentiell.htm> [2004-02-26].
- WOLF, B. (2004): Integrative Supervision. Darstellung des Konzepts unter Berücksichtigung der verschiedenen Ansätze für Supervision, 15S. URL: <http://www.ressourcen.at/Downloads/ISGRDT.pdf> [2004-04-07].

### Links ohne ersichtliche AutorInnen

- Systemtheorie. URL: <http://www.systemische-beratung.de/systemtheorie.htm> [2003-06-15].
- Modeltheoretischer Hintergrund des Coachings (nach Rauen). URL: <http://www.coaching-report.de> (22.7.2003) [2003-07-22].
- Organisationsentwicklung (OE). URL: [http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G\\_OE.htm?csok=2](http://www.sozialnetz-hessen.de/ergo-online/Arbeitsorg/G_OE.htm?csok=2) [2003-02-06].
- Die Systemtheorie. URL: <http://www.systemische-beratung.de/systemtheorie.htm> [2002-01-02].

