

Der Berater als Person oder: Ich als Berater: Themenschwerpunkt: Organisationsberatung mit Gefühl

Hofsommer, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hofsommer, W. (2000). Der Berater als Person oder: Ich als Berater: Themenschwerpunkt: Organisationsberatung mit Gefühl. *Journal für Psychologie*, 8(3), 23-29. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40254>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Der Berater als Person oder: Ich als Berater

Wolfgang Hofsommer

Zusammenfassung

Ausgangspunkt dieses Beitrages ist die These, daß das wichtigste Instrument des Beraters seine eigene Persönlichkeit ist. Seine Aufgabe ist es deshalb, zu seiner ganz persönlichen Art des Überzeugendseins, der Glaubwürdigkeit zu finden. Weil die professionelle Kompetenz des Beraters, sein Wissen und seine Technik eingebunden ist in seine ihm unentrinnbare Subjektivität - in seine Gefühle und Stimmungen, seine Denkmuster und Lieblingsgedanken -, geht es nicht darum, Subjektivität zu eliminieren, sondern allein darum, diese durch Selbstreflexivität im Kontext mit dialogischer Begegnung zu kontrollieren. Der Verfasser konzeptualisiert sein »Berater-Credo« und beschreibt seine Grundeinstellungen und Grundwerte. Anstelle eines wissenschaftlichen Diskurses über »die Person des Beraters« stellt er sich selbst als *ein* konkretes Beispiel vor.

AUSGANGSPUNKTE

Das wichtigste Instrument des Beraters ist seine eigene Persönlichkeit. Er hat wesentliche Ressourcen, die es weiter zu entdecken und zu entfalten gilt, in sich selbst, in seinem bisherigen »So-geworden-Sein« und ebenso in seiner Fähigkeit zum Lernen, zur Veränderung, zum zukünftigen Werden.

So unverzichtbar alle erlernten psychologischen Erkenntnisse, Theoriemodelle, Methoden und Techniken auch sind, so ist letztlich das persönliche Verhalten des Beraters im Umgang mit sich selbst und anderen *die* Basis und *das* Medium seiner professionellen Kompetenz in der täglichen Beratungsarbeit.

Für jeden Berater stellt sich stets neu die Aufgabe, erlerntes Wissen und erlernte Fertigkeiten zu verinnerlichen und »sich zu eigen« zu machen und umgekehrt, die für seine persönlichen Voraussetzungen adäquaten Denkweisen und Techniken auszu-

wählen und zu kultivieren und auf diesem Weg zu seinem individuellen Stil und zu seiner ganz persönlichen Art des Überzeugendseins, der Glaubwürdigkeit zu finden. Dieser Weg gründet auf der Erfahrung, daß es so etwas wie eine optimale Person-Methoden-Kongruenz gibt. C.G.Jung hat dies wohl verdeutlichen wollen, als er einmal formulierte: »Gebraucht der falsche Mann die rechten Mittel, so wirkt das rechte Mittel falsch.«

Wähle ich diesen Ausgangspunkt, dann ergeben sich daraus für mein Beratersein bestimmte Leitfragen. Zunächst ganz allgemein die Frage »Wer bin ich?« und »Was kann ich?« oder die Frage nach meinen Grundwerten, nach meiner Lebenseinstellung und meiner professionellen Kompetenz. Spezieller dann folgende:

»Warum bin ich Berater (welche Bedürfnisse und emotionalen Grundeinstellungen führten mich zu dieser Arbeit und halten mich darin)?«,

»Wie verstehe ich mich selbst und wie definiere ich meine Beraterrolle?«,

»Was ist das Besondere der Leistung (des Produktes), womit gerade *ich* (nach meinen bisherigen Erfahrungen!) beizutragen im Stande bin?«

»Was ist für mich wesentlich im Umgang mit anderen Menschen oder spezieller: was möchte *ich* in der Begegnung mit Klienten vermitteln (ganz gleich, welches Problem sie haben, welche Aufgabe sie mir stellen)?«;

schließlich: »Welches Beratungsangebot vermag ich zu verantworten?«

»Welche Anforderungen stelle ich an mich und die Auftragssituation?«

oder umgekehrt: »Welche Merkmale der Auftragssituation machen mir meine Grenzen deutlich, signalisieren mir Gefahren der Überforderung und halten mich damit besonders zum selbstkritischen Überprüfen

meiner Möglichkeiten und meiner Ethik an?»

Das führt zu weiteren Fragen wie etwa:

»Bin ich sensibel für meine Schwächen und Grenzen?«, »Wie gehe ich mit Mißerfolgen, mit meiner Angst zu versagen, mit meiner Verletzlichkeit um?« »Kann ich meine eigenen Ungereimtheiten wahrnehmen, zulassen und akzeptieren, ohne sie hinter Fassadenverhalten verstecken zu müssen?«

Etwas weiter ausgeholt: »Habe ich verstanden, daß meine Fähigkeit zur Erlebnisverarbeitung, meine Belastungsfähigkeit und mein Stress-Coping, letztlich meine psychische Gesundheit die Grundlage meiner Beraterkompetenz ist?« (vgl. hierzu besonders die Beiträge von Tanja Eiselen und Erhard Tietel).

Alle diese Fragen an mich selbst als Berater erachte ich zugleich auch als wesentlich für mein Gegenüber, für den Manager, die Führungskraft, den Chef, mit dem ich es gerade als Auftraggeber zu tun habe und vor allem für all die Mitarbeiter der Organisation, die ich ggf. später begleiten werde - natürlich in vielfachen Variationen und übersetzt auf deren jeweilige Situation.

Daraus ergibt sich, daß ich in meinen Erstkontakten mit möglichen Auftraggebern darüber kommuniziere, daß ich meine Philosophie und Arbeitsweise vorstelle und damit zum offenen Gespräch darüber einlade. Mein Partner soll so klar und offen wie möglich und nötig erfahren, wer ich bin, auf wen er sich einläßt (wenn er es dann tut) und worauf es *mir* bei der Lösung seiner Probleme ankommt.

Natürlich weiß ich, daß der Klient *seine* Werte und Vorstellungen hat, daß er *seinen* Weg finden und gehen muß und ich ihn bei der Lösung seiner Probleme »lediglich« begleite. Das aber tue ich - wie abstinenter oder involviert, wie gewährend oder lenkend bzw. nichtdirektiv oder direktiv, wie empa-

thisch, wie akzeptierend, mit welchem Setting und auf welche Weise intervenierend und vieles mehr auch immer - auf der Basis meines Soseins, meiner unentrinnbaren Subjektivität.

Ich kann der Subjektivität meines Personseins nicht entkommen; kann meine Gefühle und Stimmungen - meine Hoffnung oder Furcht, Fröhlichkeit oder Ärger, meine Wut und Traurigkeit, meine Sympathie oder Antipathie - und ebenso meine bevorzugten Denkmuster, meine Lieblingsgedanken und so manche meiner Merkwürdigkeiten nicht eliminieren und unwirksam machen. Sie bestimmen mich stets und bisweilen gerade dann, wenn ich mich (gleichsam als Reaktionsbildung) besonders um professionelle Sachlichkeit und Objektivierung bemühe. Sie beeinflussen, wie ich eine Situation hier und jetzt einschätze, ob und wie ich interveniere und welche Impulse (Wissen, Ideen, Handlungsmöglichkeiten) mir zur Veränderung einer Situation oder zur Lösung eines Problems gerade einfallen.

Gerade weil ich meine Subjektivität, mein Subjektsein und damit »subjektiv sein« ernst nehme und in dem Bewußtsein der Begrenztheit durch sie lebe, begreife ich meine Person nicht als Vorbild, sondern vielmehr als Medium der Kommunikation mit meinem Klienten, als Spiegel, als *ein* Lernmodell unter vielen und damit als Anregung, mich als Berater produktiv zu benutzen, etwa zur Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Problemlösungen, wovon die eine oder andere für meinen Klienten adäquat bzw. förderlich sein könnte.

Wichtigste Maxime für mich ist dabei die Verpflichtung zur Selbstreflexivität.

Selbstreflexiv leben und arbeiten - natürlich im Verein mit dialogischer Begegnung - ist die einzige Möglichkeit der Kontrolle (nicht der Vermeidung!) von Subjektivität.

Ich unternehme auch deshalb in diesem Beitrag keinen Diskurs, reflektiere nicht ver-

schiedene Positionen, denke (im engeren Sinne des wissenschaftlichen Theoriebegriffs) eher theorielos (natürlich nicht voraussetzungslos!), lege meine Ausgangspunkte dar, konzeptualisiere mein subjektives »Credo«, stelle mich vor.

Diese Selbstoffenbarung ist in erster Linie persönlich und damit speziell, weil sie das mir selbst Wichtige - mein »Subjektives«, meine Beraterphilosophie, die ich zu leben versuche - kundgibt, in zweiter Linie jedoch auch generell, eingebunden in eine allgemeinverbindliche Ethik; sie ist ferner sowohl gelebte als auch - und dies natürlich weit mehr - angestrebte Realität (Norm, Imperativ).

Gerade diese Spannung zwischen einerseits Subjektivität, Individualität und damit Relativität meines beraterischen Bewertens und Handelns und andererseits generellem Gültigkeitsanspruch der menschlichen Grundhaltungen und Werte, denen ich mich verpflichtet fühle - sowohl der in der Psychologie beschriebenen Basisvariablen professioneller psychosozialer Kompetenz als auch der in der Ethik dargelegten Werte und »Tugenden« (für mich mehr und mehr zwei Seiten einer Medaille; vgl. hierzu auch den Abschnitt zur Unternehmensethik) - prägt meine Beraterrolle.

Es ist also einfach eine Gegebenheit, daß Grundzüge meines Lebens- und Beratungskonzeptes bereits in der ersten Begegnung mit meinen (werdenden?) Klienten entweder unwillkürlich anklingen und/oder explizit verdeutlicht werden. Es sind dies grundlegende Lernziele und Problemlösungsperspektiven, die mich in der Organisationsentwicklungsarbeit leiten und die ich Führungskräften und Mitarbeitern als Voraussetzung für ihre Arbeit an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und an ihren Kooperationsbeziehungen zueinander vermitteln möchte, gleichsam Eckwerte meiner Beraterphilosophie. Deren geistiger Hintergrund, von dem aus ich denke und agiere (den Klienten gegenüber, von Ausnahmen

abgesehen, unausgesprochen), ist geprägt durch Buber und Marcel (vgl. Petzold 1980), durch Psychoanalyse (vgl. Kutter u.a. 1988), Humanistische Psychologie (Perls, Rogers), Gruppendynamik und systemische Familientherapie bis hin zur kognitiven Verhaltenstherapie (Kanfer u. a. 1996).

Für viele Organisationsberater ist die Arbeit mit Theorie- und Methodenkonzepten aus diesen »Speichern« vertraut. Diese als Selbstverständlichkeiten einer lebens- und arbeitsfördernden Kommunikation zu praktizieren, d.h. durch eigenes Verhalten anderen darzustellen, ist jedoch bekanntermaßen sehr schwierig - wie so oft im Leben das Selbstverständlichste und Notwendigste zugleich auch das Schwierigste ist.

PERSÖNLICHE KONSTRUKTE: WERTE UND KOMPETENZMERKMALE

Dieses »eigentlich« Selbstverständliche in der Alltagspraxis der Organisationsentwicklungsarbeit läßt sich in folgenden Konstrukten darstellen:

Persönliche Authentizität: Sprachgeschichtlich meint das Wort authentisch den Urheber von etwas, das mit eigener Hand Vollbrachte, das urschriftlich und eigenhändig Verbürgte. Es handelt sich um das, was Rogers als Echtheit oder als Selbstkongruenz bezeichnet hat, um das »In Übereinstimmung sein mit sich selbst«. Wird dies gewagt und gelebt, dann ist der Mensch natürlich und unverstellt, relativ frei von konflikthaften Dissonanzen zwischen Selbstideal und Selbstrealität, relativ frei von oft daraus folgender Abwehr, etwa einem Schutzverhalten, welches seine Spontaneität und Flexibilität, seine Energie, seine Kreativität und Empathie eher einschränken. Nun gibt es den in dieser Weise ganzen, reifen, psychisch heilen Menschen ohnehin nur als Orientierungsmarke und Ziel.

Wir bedürfen deshalb vielmehr einer zumindest »selektiven Authentizität« (entsprechend einer selektiven Offenheit im Sinne

Ruth Cohns) als einer Möglichkeit der Selbstabgrenzung (vgl. Schmidbauer, 1999), des Selbstschutzes. Mir ist es dabei wichtig geworden, zwischen »persönlich sein« und »privat sein« zu unterscheiden: ich kann in der Öffentlichkeit - im Berateralltag - persönlich sein (sowohl mich selbst in meiner Menschlichkeit offen zeigen als auch anderen sehr nahe sein) *ohne* in irgendeiner Weise Privates mitzuteilen.

Und schließlich: es ist oft gerade unsere Unzulänglichkeit und Verletzlichkeit und der verständliche Versuch, diese zu verbergen, unsere Verlegenheit und Scham oder auch - umgekehrt - das ungestüme Lospoltern, unsere Ungereimtheit und Kantigkeit, gar unsere Verrücktheiten, das Menschlich-Allzumenschliche, das uns »Charakter« gibt und uns sympathisch und überzeugend macht, wenn es nicht abgespalten oder verneint, sondern wenigstens halbwegs in unsere Persönlichkeit integriert ist, d.h. in den Augen unseres Selbstkonzeptes einfach sein darf. Geht ein Mensch mit seinen Fehlern offen und versöhnlich um, dann sind es oft gerade diese, die ihm einen gewissen Charme verleihen.

Als Berater in Organisationen geht es mir darum, Menschen zur Natürlichkeit und Echtheit zu ermutigen - wie ausgeglichen oder konfliktthaft, wie optimistisch oder resignativ, wie stark oder schwach sie sonst sein mögen -, ihre Selbstakzeptanz und Selbstachtung zu stärken und - unmittelbar damit verbunden - ihre Möglichkeit zur positiven Wertschätzung anderer zu erweitern. Als Berater fühle ich mich gefordert, dafür ein lebendiges Modell, ein überprüfbares Vorbild (in diesem Zusammenhang wähle ich diesen anspruchsvollen Begriff!), zu sein. Solange ich mich selbst fürchte, durchschaut zu werden, anstelle natürlich zu sein etwas verstecken muß, kann ich weder mich selbst noch andere sehen, wie sie sind und sie respektieren und verstehen. Meine Klienten haben jedoch eine berechnete

Erwartung an mich als Berater, von mir »wahr genommen« zu werden und im Sinne der althochdeutschen Bedeutung des Wortes »wara = Hut, Obhut« in Obhut genommen, mit Behutsamkeit und Aufmerksamkeit angeschaut zu werden.

Transparente Dialoge: Ein wesentliches Merkmal der Echtheit einer Person, meiner Person, ist ihre Transparenz und damit ihre Glaub- und Vertrauenswürdigkeit gegenüber anderen. »Die Vertrauensfrage schwebt über jeder Interaktion« (Luhmann 1973, S.41). Der Undurchsichtigkeit einer Person und der Uneinsehbarkeit ihres Handelns kann keiner vertrauen. Vertrauen fällt jedoch nicht vom Himmel, sondern muß meistens mühsam erarbeitet werden. Ein vertrauender Mensch muß eine »riskante Vorleistung« (Luhmann 1973, S.45) einbringen, nämlich ein Vertrauender zu sein. Anders wird ihm nicht vertraut. Direkte und soweit wie möglich offene (im Gegensatz zur verdeckten) Kommunikation ist der unumgängliche Weg zu diesem Ziel. Nur so wird zuverlässiges und verbindliches Verhalten (commitment) aufgebaut. Nur so kann ich konstruktiv moderieren (vgl. hierzu Thoman u. Schulz von Thun 1988) und kooperatives Problemlösen in Beratung und Training praktizieren, was dann wiederum als Beispiel für partizipative und kooperative Führung in der Organisation selbst dienen kann.

Innere Stärke statt äußere Macht: Wer als Berater zur Entwicklung von Organisationen beitragen und ihre Kreativität und Effizienz fördern will, erfährt viel Ungewißheit um sich und in sich, begegnet seiner Begrenztheit, seiner Hilflosigkeit und Ohnmacht, wird gefordert im Aushalten von Konflikten, von Enttäuschungen und Widersprüchen, von Widerständen gegen Innovationen (so ist ja Leben überhaupt!), muß mit »Rollendilemmata« (Neuberger 1995, S.90 ff) leben, als Projektions- und Übergangsobjekt dienen, Geduld haben mit der Langwierigkeit

von Veränderungsprozessen, seine Angst vor Ablehnung und Verletzung akzeptieren und bewältigen können usw.

Solch eine Sichtweise paßt weniger in die gängigen Vorstellungen von Expertenkompetenz, von Selbstsicherheit und Durchsetzungsfähigkeit, von denen sich Führungskräfte leiten lassen, natürlich auch dann, wenn sie Organisationsberater engagieren und erwarten, daß diese für sie Probleme lösen - natürlich möglichst schnell und aufwandslos und ohne dabei selbst »geschochen« zu werden! Sie ist jedoch realistischer als idealisierte Bilder von Können und Macht und Effizienz, wie sie häufig in Managementphilosophien von Unternehmen - in recht kommunikationsfreundlichem und kooperativem Gewand und gerne auf Hochglanzpapier - hochgehalten werden.

Als Organisationsberater gilt es für mich, Menschen in Phasen des Umbruchs und der Krise, in Situationen des Konfrontiertseins mit äußerer und/oder innerer Unruhe, mit oft gerade dann - vielleicht erstmalig und deshalb fremd - zum Vorschein kommenden unbekanntem und bedrohlichen Seiten in ihnen selbst - seien es depressive Reaktionen oder Insuffizienzgefühle wie die des Unterlegen- und Unzureichendseins oder auch aufbrechende Lebenskräfte wie Wut, Mut, Risikobereitschaft, ungeahnte Phantasie und Energiereserven - eine Vertrautheit mit ihren »Abgründen«, ihrem Schatten (im Sinne Jungs), also ihrem bis dahin weniger oder gar nicht bewußten Leben, zu vermitteln und durch mein eigenes Verhalten zu verdeutlichen, daß all dieses Konflikthafte und Ängstigende dennoch ganz normal ist für kreative Entwicklungen, und daß es darauf ankommt, es zuzulassen, es kundzugeben und damit als Ressource umzugehen zu lernen, weil es etwas sehr Menschliches ist. Das setzt innere Stärke voraus und macht solche frei und ist etwas ganz anderes als die Dinge dank seiner Macht im Griff zu haben oder haben zu wollen.

Stille und Achtsamkeit: Aus der Stille kommt Kraft, aus der Kontemplation, dem Weg nach innen, erwächst inneres Stark-Sein (im Gegensatz zur Macht des Machens) und wird Achtsamkeit für mein Leben und das meiner Mitmenschen möglich (Steindl-Rast 1988; Thich Nhat Hanh 1993). Die Achtsamkeit für meine Person und für die im Rahmen meiner Berateraufgabe zu lösenden Probleme (weit mehr als nur Problemsensibilität!) führt und hält mich wie ein zuverlässiger Kompaß auf »meinem« Weg, konzentriert meine Sinne und mein Handeln auf die Mitte des aktuellen Geschehens, befähigt mich, Stimmiges und Unstimmiges zu unterscheiden - in dem Maße natürlich nur, in dem ich es in der jeweiligen Situation überhaupt vermag. Erfahrungsgemäß ist das keine feste innere Größe, variiert bisweilen gewaltig und muß letztlich immer wieder neu erarbeitet, täglich durch innere Sammlung erworben werden.

Im Rahmen seiner gestalttherapeutischen Sicht hat Perls (1969) mit dem Begriff der »awareness« bzw. der Bewußtheit ein Phänomen benannt, was dem in der europäischen und asiatischen Meditation als Achtsamkeit bezeichneten wohl in manchen Aspekten sehr nahekommt. Nevis (1988) hat später eine gelungene Integration von Gestalttherapie und Organisationsentwicklung vorgelegt, in dem die »Erregung und Aktivierung von Energie« (S.39) durch Bewußtheit - u.a. durch Artikulation von Gedanken und Gefühlen eines jeden Systemmitglieds im aktuellen Prozeß, im 'Hier und Jetzt' (S.56) - im Mittelpunkt steht.

In beiden Konzepten sind es Arten des Achthabens, von denen die wesentlichen Impulse zur Klärung und Veränderung ausgehen.

Struktur des inneren Dialogs: Meine Weise der Begegnung mit anderen Menschen ist ein Spiegel der Weise, wie ich mit mir selbst umgehe. Ist der innere Dialog mit mir

selbst, meine Autokommunikation, wahrhaftig und klar, mute ich mir die Realität meines Soseins ungeschminkt zu und bin zugleich wohlwollend und verständnisvoll zu mir (Selbstakzeptanz), dann ist das die Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog (vgl. Transparenz und Vertrauen) mit anderen, sei es der zwischen mir als Berater und Klient oder der zwischen Leiter und Mitarbeiter.

Die Struktur des inneren Dialogs und seine »Kultur« ist konstituierend für ein verantwortungsbewußtes »Selbstmanagement« (Kanfer, Reinecke u. Schmelzer 1996), zu dem ich als Berater anleiten möchte.

Rückkehr der Tugenden - Unternehmensethik: Die seit längerer Zeit bereits aktuelle Ethikdiskussion im Wirtschaftsleben zeigt an, daß das Bewußtsein für recht alte und grundsätzliche Fragen, nämlich ob und wie Gewinnstreben und Ethik, Leistungs- und Personalorientierung im Management von Profitunternehmen vereinbar sei u.ä., wieder neu erwacht ist. Auf einem oft sehr hohen Abstraktionsniveau werden hierzu in der einschlägigen Literatur z. B. Mechanismen der Machtausübung, ungerechte Güterverteilung, Abschieben von persönlicher Verantwortung auf Strukturbedingungen, Demokratie und Mitverantwortung u.a. erörtert.

In meiner täglichen Beratungsarbeit möchte ich jedoch so konkret wie möglich danach fragen, was etwa Platos Kardinaltugenden wie Tapferkeit, Gerechtigkeit, Weisheit und Maß für das tägliche Arbeiten in Organisationen bedeuten und versuchen, diese Tugenden mit *den* Konzepten zu vergleichen, die uns die Psychologie und andere Wissenschaften heute zur Begründung humaner Lebensbedingungen anbieten. Hierbei zeigen sich für mich weit mehr Übereinstimmungen als Differenzen. Wegweisende Perspektiven hierzu habe ich bei Jonas (1984) und Varela (1994) gefunden.

Ein zentraler und immer wieder neu zu lösender Grundkonflikt besteht in dem Gegensatz von Macht bzw. Macht- und Gewinninteressen im Klientensystem und humanistischer Zielsetzung im Beratersystem. Ich gestehe, daß mir der Umgang mit diesem Problemfeld am schwersten fällt.

ERSTBEGEGNUNG ALS ARBEITSPROBUNG

Ich komme nun abschließend auf das zu Beginn beschriebene erste gegenseitige Kennenlernen zwischen Berater und Klient zurück. Ich fasse es als eine »Arbeitserprobung« für beide Seiten auf: Ich gebe deutlich kund, was ich als Berater kann und will, was mich im aktuellen Problemkontext »bewegt« (vgl. Ausgangspunkt) und frage mein Gegenüber danach. Ich bin bestrebt, soviel wie möglich Problemlösung und Zieldefinition zu erreichen oder wenigstens Ausweichmanöver des Klienten anzusprechen und zu verstehen.

So führe ich das Gespräch z. B. von vornherein mit metakommunikativen Interventionen, die sich aus der aktuellen Situation heraus anbieten und meinem Partner einen Eindruck davon vermitteln, wie ich mir soziales Lernen vorstelle und es praktiziere. Verbale Erläuterungen meiner Aufgabe und Arbeitsweise wie etwa »Ich werde versuchen, Sie so aufmerksam und einfühlsam und zugleich so klar und wahr, wie es mir möglich ist, bei Ihrer Arbeit zu begleiten« werden auf diese Weise sogleich konkret demonstriert und erfahrbar.

Eine solche Art der Begegnung, in der ich als Berater authentisch bin, auf differenzierte Weise transparent, nämlich sowohl in meiner Bestimmtheit und Überzeugtheit als auch in meiner Empfindsamkeit und Unsicherheit, kann Vertrauen und Mut wecken und Bedenken ausräumen, schließlich auch spürbar werden lassen, welche Befreiung - bei allem Respekt vor den Risiken! - es mit sich bringt, wenn »wohl Gehütetes«,

Heikles und Bedrohliches angepackt wird und man herauszufinden versucht »wo der Schuh drückt«.

Nach einer solchen Begegnung wird in jedem Falle eine erste Antwort auf die Frage möglich: »Sind wir - Berater und Auftraggeber - so miteinander, daß wir uns hinreichend vertrauensvoll auf eine Arbeitsbeziehung und auch auf die damit verbundenen nicht voraussehbaren Entwicklungen einlassen können?«

Wird diese Frage von beiden Partnern bejaht, dann gehen solche Erstgespräche meistens fließend in die Phase der Vertragsgestaltung und der Arbeitsaufnahme im engeren Sinne über.

Literatur

JONAS, H. (1984): Das Prinzip Verantwortung - Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt: Suhrkamp
 KANFER, F. H., REINECKE, H. U. SCHMELZER, D. (1996): Selbstmanagement-Therapie. Berlin: Springer, 2. Aufl.
 KUTTER, P., PÁRAMO-ORTEGA, R. U. ZAGERMANN, P. (1988): Die Psychoanalytische Haltung. München, Wien: Verlag Internationale Psychoanalyse

LUHMANN, N. (1973): Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke Verlag, 2. Auflage
 NEUBERGER, O. (1995): Führen und Geführtwerden. Stuttgart: Enke Verlag, 5. Aufl.
 NEVIS, E. C. (1988): Organisationsberatung - Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln: Edition Humanistische Psychologie
 PERLS, F. S. (1996): Gestalt-Therapie in Aktion. Stuttgart: Klett Verlag
 PETZOLD, H. (Hrsg.) (1996): Die Rolle des Therapeuten und die therapeutische Beziehung. Paderborn: Junfermann Verlag
 SCHMIDBAUER, W. (1999): Wa(h)re Gefühle. Die selektive Authentizität in der Therapie, Journal für Psychologie 7 (4), 17-33
 STEINDL-RAST, D. (1988): Die Achtsamkeit des Herzens - Ein Leben in Kontemplation. München: Goldmann Verlag
 THICH NHAT HANH (1993): Das Wunder der Achtsamkeit - Einführung in die Meditation. Zürich, München: Theseus, 4. Auflage
 THOMANN, C. U. SCHULZ V. THUN, F. (1988): Klärungshilfe - Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Hamburg: Rowohlt Verlag
 VARELA, F. J. (1994): Ethisches Können. Frankfurt: Campus Verlag