

Ausgehend von der Untersuchung der Intervention als einem basalen Baustein beraterischen Handelns wird dieses aus der Sicht des Gestaltansatzes und des systemischen Ansatzes auf der Seite des Intervenierenden als intensivierete Wahrnehmung des entstehenden Feldes und seiner Wirkungen gekennzeichnet. Diese neue Perspektive auf das beraterische Handwerk führt zur Notwendigkeit eines neuen Verständnisses von Einübung von Interventions- und Beratungskompetenzen, jenes Vorgangs, bei dem der Berater aktuell Wahrgenommenes und nicht so sehr Vorgedachtes durch immer neue Selbstentäußerung für Klientensysteme verfügbar macht.

Wolfgang Looss

Machen Sie eine Intervention oder sind Sie eine?

Systemische und gestaltorientierte Annäherungen an das beraterische Handwerk

Der Ausgangspunkt: Konzeptionelle Unschärfen

Die Beratung von Organisationen ist eine reizvolle Tätigkeit. Nicht allein, weil wir als professionelle Voyeure in immer andere Lebenswelten hineinschauen dürfen, sondern auch deswegen, weil wir unser eigenes berufliches Handeln in einer Fülle unterschiedlicher Ausgangsdisziplinen verankern und überprüfen können. Ganz gleich, in welcher »Schule« wir beraterisch herangewachsen sind, ganz gleich, wer unsere LehrerInnen waren, im Laufe einiger Jahre stoßen wir unweigerlich auf die Fülle und Differenziertheit unserer Herkunftsdisziplinen, deren intellektuelles, weltanschauliches und praxeologisches Erbe sich seinerseits aus immer weiter verzweigten Erklärungsmustern speist. Ob nun Psychoanalyse, Phänomenologie, Kybernetik, Gruppendynamik, Neurobiologie, Zen, Wahrnehmungspsychologie, griechische Rhetorik oder Soziologie: Wir Berater haben genommen, was uns nützlich und aussichtsreich erschien und uns nur selten damit aufgehoben, Herkunftsbedingungen und Kontexte unserer Fundstücke genauer zu erforschen.

Diese pragmatisch ausgerichtete intellektuelle Schlamperei bleibt nicht ohne Folgen, es gibt in der entstandenen eklektischen Ge-



DR. WOLFGANG LOOSS, Jg. 1943; Studien in Physik, Mathematik, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Wirtschaftspädagogik, Philosophie und Psychologie in Frankfurt/M, Bochum, Bielefeld; 1970 Diplom-Kaufmann, 1977 Dr. rer. oec.; gruppendynamische und gestalttherapeutische Ausbildung, vielfältige Fortbildungen in Systemischer Familientherapie und Organisationsberatung; Arbeit als akademischer Tutor, wissenschaftlicher Assistent, Dozent für Lehrerfortbildung, betriebliche Ausbildung, Verhaltenstrainer für Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Supervisor; seit 1981 freiberuflich tätig als Organisationsberater, Coach und Beraterausbilder, seit 1990 in der Formation der »Beratungssozietät Lanzenberger - Dr. Looss - Stadelmann« in Darmstadt; Veröffentlichungen zur Organisations- und Personalentwicklung.

features

mengelage der Konzepte inzwischen die ersten Anzeichen von Verwirrung und Missverstehen. Praktische Kooperationsprobleme bleiben im beraterischen Alltag nicht aus und müssen dann von den Beteiligten über kommunikative Anstrengungen auf der Personenebene fallweise geklärt werden. Die professionellen Konventionen sind fehlerhaft gewebt, deswegen rutschen wir nun – nach mehreren Jahren des Erprobens, Lehrens und Lernens – als reflektierende Praktiker zurück in Zustände mehrfacher Kontingenz: »Was meinen Sie mit Ihrer Frage, was ich damit meine, wenn ich von Adressatenbezug rede?«

Im Folgenden möchte ich am Beispiel zweier prominenter Konzeptualisierungen des Beraterhandwerks solchen Unschärfen nachgehen. »Gestalt« und »Systemik« sind inzwischen ja sehr verbreitete Kürzel für Vorräte des beraterisch-therapeutischen Handelns. Sie bezeichnen inzwischen nur noch die Etiketten für ganze Gebäude von konzeptionellen Begründungen und liefern – scheinbar – komfortable sprachliche Markierungen in der fachlichen Diskussion. Gleichzeitig weisen sie – wie zu zeigen sein wird – eine Reihe von unerforschten Ähnlichkeiten auf, deren eventuelle Klärung uns die Aussicht eröffnet auf einen brauchbaren Gewinn an gedanklicher Prägnanz.

Eine notwendige Vereinfachung

Wenn man komplexe Aussagegebäude in den Blick nimmt, sei es zur didaktischen Darstellung, zur weiteren Erforschung oder – wie hier – zur vergleichenden Sichtung, muss man sich für einen Aussichtspunkt und damit für einen Detaillierungsgrad entscheiden: Interessiert der Grasshalm, die Wiese oder das Ökotopt? Ich nehme hier und für den Anfang jenen basalen Baustein beraterischen Handelns in den Blick, den wir gemeinhin als »Intervention« bezeichnen. Mit Interventionen begründen und reklamieren wir unsere beraterische Wirksamkeit, anhand unserer Interventionen wird unser Handeln für andere beobachtbar, mit Interventionen verdienen wir letztlich unser Geld. Und bereits bei den Interventionen fangen die erwähnten Schwierigkeiten an: Begriffliche Klärung zu leisten, konzeptionelle Wurzeln anzugeben, professionelle Begründung zu liefern ist bereits auf dieser Ebene unseres professionellen Handelns ungewohnt und übertra-

schend schwierig. Die einfache Frage an eine BeraterIn: »Warum tust du das, was du tust?« führt nicht selten in Erklärungsnot oder andere situative Verlegenheiten und produziert quasi-fachliches Gemurmel.

Was ist eigentlich eine Intervention?

Der übliche Rückgriff auf den lateinischen Wortstamm des »Dazwischengehens« liefert uns zwar einen Hinweis darauf, dass hier durch das »Dazwischengehen« irgendetwas anderes zwangsläufig unterbrochen wird, führt damit allerdings nur begrenzt weiter: Was ist es denn, zwischen was wir gehen, wenn wir intervenieren? Erster möglicher Auftritt für die Systemiker dieser

»Gestalt« und »Systemik« bezeichnen inzwischen nur noch die Etiketten für ganze Gebäude von konzeptionellen Begründungen

Welt. Was da durch eine Intervention, also die Mitteilung einer Beobachtung, unterbrochen (oder, in systemischer Diktion: »kunstvoll gestört«, »perturbiert«) wird, ist bekanntlich das Muster der Operationen, mit denen das Klientensystem sich autopoietisch fortwährend so und nicht anders und in Abgrenzung zur Umwelt, also operational geschlossen, selbst erzeugt.

Die Antwort aus der gestaltorientierten Ecke fällt sprachlich zwar etwas anders aus, beschreibt aber Ähnliches: Interventionen sind eine Äußerung des Beraters, mit denen er mit seinem Klienten in einen besonderen, weil anders gearteten Kontakt tritt. Er strebt an, im Hier und Jetzt ein Feld aufzubauen, das für den Klienten möglichst neue und wachstumsfördernde Erfahrungsmöglichkeiten bereithält.

Offenbar müssen wir noch etwas näher herangehen, wenn wir den Vorgang einer Intervention genauer verstehen wollen. Sicher ist zunächst einmal, dass eine Intervention nur geschehen kann, wenn Klient(ensystem) und Berater(system) zeitgleich anwesend sind, also einander überhaupt beobachten können. In der systemischen Sicht liegt das Schwergewicht der Betrachtung dann eher bei jenem Vorgang, bei dem ein Beratersystem ein Klientensystem beobachtet, und zwar insbesondere dabei, wie sich dieses selbst beobachtet. »Beobachtung« meint dabei

jeden Vorgang einer Unterscheidung, eine Tätigkeit, die man in anderen Disziplinen auch mit »Wahrnehmung« bezeichnet. Das Klientensystem nimmt – wie wir alle – die Welt auf eine bestimmte Art und Weise wahr, es trifft seine Unterscheidungen in einem repetitiven Stil, den es »gelernt« hat. Diese musterhafte Art und Weise des Unterscheidens betrifft nicht zuletzt den Umfang der eigenen Existenz oder Funktionsweise. Unser beraterisches

Gegenüber beobachtet sich fortwährend auch selbst in seinen Operationen. Das Beratungssystem seinerseits beobachtet (gegen Bezahlung) das Klientensystem bei diesem Tun. Systemisch gesehen scheint nun an das Mitteilen einer solchen beraterischen »Beobachtung zweiter Ordnung« die Hoffnung auf irgendeine (beabsichtigte und als nützlich klassifizierte) Wirkung im Klientensystem geknüpft zu sein. Damit solches allerdings möglich wird, muss das Beratersystem vorher darauf hin arbeiten, »Anschluss« an das Klientensystem zu bekommen, was z.B. durch entsprechende Vereinbarungen bewerkstelligt werden kann.

Die Gestalttherapie verwendet hier den Begriff des »Kontaktes« als zentrale Kategorie zur ähnlichen Beschreibung des Geschehens. Kontakt aber ist nichts anderes als das (permanente) Errichten der so entscheidenden Grenze zwischen System und Umwelt, der Vorgang fortwährender Unterscheidung beginnt demzufolge beim Akt der Wahrnehmung. Dieser Vorgang (systemtheoretisch gesprochen eine autopoietische Operation) kann natürlich auf unendlich viele Spielarten gestaltet sein und das Muster dieser Spielarten, mit denen ein System sich fortwährend von seiner Umwelt unterscheidet, sie wahrnimmt und sie damit konstruiert, das Muster der Kontaktbildung also, wird in der Gestalttherapie als »Selbst« bezeichnet. Und indem ein Berater ein anderes, ungewohntes Muster für die Kontaktgestaltung anbietet, stört er die Unterscheidungs-/Wahrnehmungsgewohnheiten seines Klienten(systems) und regt zu neuen, ungewohnten Formen der Kontaktgestaltung (Wahrnehmung/Unterscheidung/Weltkonstruktion) an. Das geschieht häufig ganz konkret und praktisch z.B. in Form von (Verhaltens-)Experimenten, die dem Klienten vorgeschlagen werden.

Wir sehen aus diesen groben und immer noch ausschnittshaften Skizzierungen des Geschehens

zwischen Klienten(system) und Berater(system), welche ungemein komplexe Vorgänge ablaufen, wenn wir von einer »Intervention« sprechen. Gleichzeitig deutet sich bereits an, dass in den Sprachvorräten und Konzeptualisierungen (»kunstvollen Unterscheidungen«) der systemischen und der gestaltorientierten Herangehensweise erhebliche Ähnlichkeiten bestehen, die sprachlich anders belegt sind.

Das Klientensystem beobachtet sich auch selbst in seinen Operationen. Das Beratungssystem beobachtet (gegen Bezahlung) das Klientensystem bei diesem Tun

In jedem Fall können wir Interventionen jetzt von anderem Kontaktgeschehen unterscheiden, indem wir die Idee des absichtsvollen Handelns heranziehen: Eine Intervention ist eine bewusste, gewollte »Störung« des Geschehens beim Gegenüber, die auf einen als »besser« gedachten Modus von dessen Funktionieren zielt (Fuchs 1999, 11ff.; Willke 1999, 88ff.).

Systemisch sprechen wir von »struktureller Kopplung«, durch die das Klientensystem mit dem Beratersystem unter Verwendung eines weiteren, dritten »Beratungssystems« verbunden wird, das die beiden Entitäten in dem Moment aufspannen, wo sie miteinander »in Kontakt« treten oder – systemisch gesprochen – Äquivalenz. Damit haben wir – nun schon unterwegs als Beobachter von (beratenden) Beobachtern, die (klientenseitige) Beobachtungen beobachten – prinzipiell bereits drei mögliche Untersuchungsbereiche für das gesamte Kontaktgeschehen, wohl wissend, dass dieses nicht wirklich zu trennen ist: Wir können – erstens – in den Blick nehmen, was denn eine beraterische Intervention wohl beim Klienten anrichtet, wir können – zweitens – der Frage nachgehen, wie die Intervention kommunikativ vom Berater zum Klienten gelangt, und wir können – drittens – uns dafür interessieren, wie eigentlich die Intervention im Beratungssystem entsteht.

1. Was richtet eine beraterische Intervention beim Klienten an?
2. Wie gelangte die Intervention kommunikativ vom Berater zum Klienten?
3. Wie entsteht eigentlich die Intervention im Beratungssystem?

features

Was passiert beim Intervenierenden?

Der Verzicht auf Erfolgskriterien

Es gehört seit einigen Jahren zu den Erfahrungsgrundsätzen der Beraterei, dass der »Erfolg« einer Intervention zum großen Teil auf der internen Verfassung des Intervenierenden beruht. Sofort haben wir es mit einer neuen Unterscheidung zu tun, jener von »erfolgreichen« und weniger ziel-führenden Interventionen. Diese Frage beschäftigt ja seit Generationen die Beraterzunft und ist Ausgangspunkt ganzer intellektueller Schlachten zwischen den verschiedenen Schulen. Gestaltorientierte Berater von Menschen und Organisationen reklamieren für sich, frei von einem inhaltlich konzipierten Gesundheitsmodell zu arbeiten. Sie halten – nüchtern gesprochen – die blanke Störung des Gewohnten, die im frischen Kontakt des Hier und Jetzt passiert, für ausreichend. »Lernen heißt entdecken, dass etwas möglich ist« gehört zu den folkloristischen Grundüberzeugungen von Gestalttherapeuten. Die Rolle eines Veränderers, der in Richtung auf ein vorgedachtes »Sein-Sollen« hin arbeitet, ist dem Gestaltansatz gänzlich fremd. Die gestalttypische »Paradoxie der Veränderung«, die das genauer ausführt, wurde immerhin bereits 1970 formuliert und machte seinerzeit einen nennenswerten Teil des revolutionären Charakters gestalttherapeutischen Handelns aus. Nach diesem Postulat ist Veränderung etwas, das geschieht und nicht »gemacht« werden kann (Beisser 1970). Die förderlichen Bedingungen für solches Geschehen von Veränderungen sind der beschriebene »andere« Kontakt zwischen Therapeut/Berater und Klient, der es dem Klienten möglich macht, sich und die Welt neu zu erleben. Extrem gesprochen, sind dem gestaltorientiert arbeitenden Berater die inhaltlichen Lösungen, die der Klient für sich findet, ziemlich egal. Der Berater konzentriert sich auf das, was er mit seinem Klienten erlebt, er richtet seine Aufmerksamkeit auf das, »was ist« und nicht auf etwas, was »sein soll«.

Die Ähnlichkeiten zu systemischem Arbeiten liegen auch hier auf der Hand. Es geht auch dem Systemiker um Beobachtung und sonst fast um nichts, es geht um Wahrnehmung der existierenden Muster und bestenfalls um die Schärfung der

klientenseitigen Wahrnehmung für das Musterhafte. Auch aus systemischer Sicht werden die womöglich entstehenden Lösungswege des Klienten inhaltlich nicht bewertet, auch der systemische Berater hält sich inhaltlich raus und konzentriert sich überwiegend auf die (anschlussfähige) Beschreibung dessen, was er beobachtet. So entsteht das bekannte Postulat, dass Beratung auf die Erhöhung der Zahl möglicher Alternativen zielt (Kolbeck 2001, 144ff.).

Die alten Gebote für Berater: Ganz leer werden!

Die Idee, dass intervenierendes Handeln letztlich darauf beruht, als beratender Mensch auf die eigenen Sollensvorstellungen zu verzichten, dem Klienten nicht seine eigenen Lösungen »überzustülpen« ist schon sehr alt, sie finden sich in allen beraterischen Schulen dieser Welt, vom Zen-Buddhismus über Rogerianische Ansätze und die Schein'sche Idee der helfenden Beziehung (Schein 2000) bis hin zum Schamanismus. Ebenso alt und vielfältig sind die vorgeschlagenen Wege, wie ein Berater denn solche innere Klarheit, Abstinenz oder freischwebende Aufmerksamkeit erreichen könnte. Intensive Selbsterfahrung und Kontemplatives jeglicher Provenienz gelten gemeinhin als Königswege, um das eigene innere Funktionieren des Beraters hintergründig werden zu lassen, frei zu werden, den Geist zum Schweigen zu bringen und dann mit dem Klienten ganz »präsent« zu sein (Nevis 1988). Systemisch ist die Rede da-

*Systemisch: Strukturelle Kopplung weist
»keinen eigenen Ort« auf.*

*Gestaltfolkloristisch: »Verlier den Kopf und
komm zu den Sinnen«. Gemeint ist das Gleiche*

von, dass strukturelle Kopplung »keinen eigenen Ort« aufweist (Fuchs 1999, 35), in den Annalen der Gestalttherapie heißt es folkloristisch: »Verlier den Kopf und komm zu den Sinnen«. Gemeint ist jeweils das Gleiche.

In einer solchen (gedachten) Verfassung entstehen Interventionen dann tatsächlich nicht mehr vorwiegend aus den konzeptionellen, theoretischen Vorräten des Beraters an »erfolgversprechenden« Lösungen oder Lösungsschritten, sondern aus der bloßen Wahrnehmung des Geschehens in der aktuellen Situation mit dem Klientensystem. Die gängigen handwerklichen Wege sys-

temischen Vorgehens mit Reflecting Teams, kurzen Auszeiten oder mit den Kollegen hinter Einwegscheiben zur Ventilierung möglicher Hypothesen sind in dieser Hinsicht dann nichts anderes als Hilfswerkzeuge: Durch die Variation von Sichten werden Beratende (wieder) näher an den Zustand ungebundener Wahrnehmung herangeführt, der es ihnen ermöglicht, aktuell Beobachtetes zu sortieren, in Beschreibungen zu gießen und als sprachliche Intervention anschlussfähig zu schmieden. (Ungeprüft bleibt dabei allerdings häufig, welche Effekte beim Klienten durch eben dieses Vorgehen und jenseits der sprachlich gesetzten Interventionen entstehen.)

Solche Praktiken sind nicht ohne Grund entstanden. Offenbar ist die gestalttherapeutisch favorisierte »Kunst der Wahrnehmung« (Stevens 1977) eine immer wieder neu einzuübende beraterische Fertigkeit, wenn man einmal von extrem fordernden Wegen zur Erlangung von Erleuchtung absieht.

Über das Verfertigen von Interventionen beim Beobachten

Die inneren Entstehungsprozesse des beraterischen Handelns lassen sich ihrerseits schwer beobachten, auch Berater sind schließlich operational geschlossene psychische Systeme. Befragt man sie – etwa in Supervisionssituationen – nach den internen Vorgängen, die zu dieser oder jener Intervention geführt haben, beziehen sich die Antworten meist auf Reste an konzeptionellem Material aus irgendeinem Lehrgebäude, über das – weil intellektuell vielfach verhandelt – trefflich und leicht geredet werden kann. Reportagen aus dem Land des bloßen Wahrnehmens und des »In-der-Gegenwart-Seins« hingegen erschöpfen sich meist in Andeutungen wie »Es schien mir sinnvoll«, »Mir fiel das so ein« oder »Mir kam einfach die Idee«. Dies ist konsequent und verständlich, denn das innere Geschehen beim Beobachten ist selbst der Eigenwahrnehmung des Beratenden nicht leicht zugänglich. Systemisch gesehen ist das eigene innere Funktionieren der mitverzeichnenden Wahrnehmung verschlossen, Operation und Beobachtung stehen hier in einem besonderen Verhältnis zueinander: Beobachtung kann sich als Operation nicht selbst beobachten, »die Arbeit ist ihr eigener blinder Fleck« (Baecker 2002, 82f.). Der einstweilige Ausweg liegt in der Vorstellung eines zeitlichen Nacheinander, wo Augenblick mit Au-

genblick prozessual verknüpft ist. Meditative Praktiken oder die neu kursierenden Gebote dialogischen Handelns (»Hör Dir selbst beim Zuhören zu!«) versuchen, uns zumindest darauf zu trainieren, diese Verknüpfung von innerem Erleben und dessen Beobachtung durch häufiges »Pendeln« einzuüben. Wir müssen als Berater offenbar lernen, uns an uns selbst vor einem Augenblick zu erinnern. Die Gestalttherapie hat hierfür vor fünfzig Jahren den Begriff des »Gewahrseins« (awareness) gewählt und mit der Übung des »Be-

Die aus intensiviertem Gewahrsein entstehende Intervention wird nicht »gemacht«, sondern sie »entsteht«, sie kann auch nicht kausal-bewirkend begriffen werden

wusstheitskontinuums« didaktische Hinterlegungen dazu geliefert.

Die aus intensiviertem Gewahrsein und nicht aus vorgedachter konzeptioneller Logik entstehende Intervention bildet sich offenbar – ganz gleich wie sie dann für den Klienten oder Beobachter hinter einer Scheibe aussieht – kleinzeitig auf emergentem Weg, sie wird eben nicht »gemacht“, sondern sie »entsteht«, sie kann dann auch nicht mehr »cartesisch«, d.h. kausal-bewirkend begriffen werden (Fuchs 1999, 45). Ihre Genese weist damit Parallelen zur Entstehung eben jener »Verstörungen« beim Klientensystem auf, von denen ja angenommen wird, dass sie dort neue Musterbildung ermöglichen. Ganz ähnliche Vorgänge finden wir, wenn wir die Selbstäußerungen von Repräsentanten in der systemischen Aufstellungsarbeit heranziehen. Auch sie berichten von während der Aufstellung entstehenden inneren Vorgängen (Gefühlen, Ideen), die ihnen dann dieses oder jenes als Äußerung nahe legen, was dann – zur allgemeinen Überraschung – so gut zur aufgestellten Situation »passt«. Offenbar haben wir es in all diesen Fällen wechselseitiger Interpenetration mit Feldwirkungen zu tun, deren digitale Kartographie sich immer noch unseren Beobachtungsmöglichkeiten entzieht. Damit aber lässt sich beraterisches Handeln auf der Seite des Intervenierenden dann auch als intensivierte Wahrnehmung des entstehenden Feldes (das Beratungssystem im Dienste struktureller Kopplung) und seiner Wirkungen kennzeichnen.

Wir nähern uns durch solche Überlegungen zwangsläufig einer nochmals anderen Sichtweise von Beratungstätigkeit. Wenn es denn so ist, dass

features

Interventionen, insbesondere solche, die sowohl aus gestaltorientierter wie aus systemischer Sicht »hoffentlich aussichtsreich« sein sollen, auf einem nur so ungenau beschreibbaren Weg im Berater zustande kommen, dann liegt es nahe, sich wieder einmal in völlig anderen Handlungsfeldern umzuschauen. Wir suchen möglichst dort, wo viele Erfahrungen mit Feldwirkungen und gemeinsamen Kreationen vorliegen. Autor und Leser ist ein vielzitiertes Beispiel (Willke 1995, 89) und bringt uns in das Feld der Kunstproduktion und ihrer Rezeption. Die Gestaltpraxis hat sich – vorwiegend mit Rückgriff auf Otto Rank – für die individuelle Genese von Kunst als Äußerungsform interessiert (Rank 1932). Wenn man das Herstellen von Kunst als einen Vorgang der totalen Selbstentäußerung oder als totale Projektion auffasst, dann ist intervenierendes Handeln von Beratern im oben skizzierten Sinne sehr wohl künstlerisches Handeln: Ein Berater stellt sein (ihm selbst nur begrenzt zugängliches) inneres Geschehen seinem Klienten zur Verfügung, die produzierte (sprachliche) Intervention nimmt dabei die Form eines Mediums (»Kunst-Werk«) an. Eine solche Sicht auf Beratung eröffnet neue Perspektiven etwa für die Ausbildung von Interventions-Kompetenzen: Es geht dann tatsächlich um das Einüben jenes Vorgangs, bei dem der angehende Berater aktuell Wahrgenommenes (und nicht so sehr Vorge-dachtes) durch immer neue Selbstentäußerung für andere verfügbar macht, mit allen emotionalen Begleiterscheinungen eines solchen Vorgangs (Scham, Sichtbarkeit, Grenzerfahrungen etc.).

Ganz praktisch

Systemtheorie und Gestalttherapie legen uns – in verschiedenen Herleitungen und mit verschiedenen Sprachvorräten – nahe, unser beraterisches

Geschäft als professionelle Beobachter zu betreiben und uns demzufolge auch als solche auszubilden. Damit wird einmal mehr deutlich, dass es bei der beraterischen (therapeutischen) Kompetenz nicht so sehr auf die Landkarte ankommt, mit der wir unser lebendiges Klienten-Gegenüber (Menschen, Gruppen, Organisationen) auf die uns gewohnten Kategorien zurechtstutzen, um uns geläufig zu orientieren. Entscheidend ist vielmehr, ob wir in der aktuellen Situation beraterischen Handelns in der Lage sind wahrzunehmen, was ist und ein kommunikatives Feld aufzubauen (in Kontakt zu treten; uns an die undurchschaubare andere Realität anzuschließen). Gängige vergleichende Wirksamkeitsstudien unterschiedlicher therapeutischer Schulen haben das immer wieder bestätigt. Zu solchem Tun gehört zwingend, dass wir unsere eigenen inneren Reaktanzen und Habitualisierungen soweit als möglich hinter uns gelassen haben, dass wir Zugang finden zu unseren internen Operationen und zu all dem, was uns unsere Sinne aus der aktuellen Gegenwart von außen vermelden. Wenn es uns dann noch gelingt, Äußerungen als Verhaltens-Kunstwerke so zu fabrizieren, dass unser Gegenüber sie »rezipiert« und sich in den Mustern seiner inneren Operationen stören lässt, dann können wir uns und alles weitere getrost all den Feldwirkungen überlassen, die wir ohnehin nicht kontrollieren können. Der theoretische Kopf der Gestalttherapie, Paul Goodman, der wohl ein Systemiker war, ohne es zu ahnen, nannte diesen Rest »Natur heilt« (Goodman 1989). Der damit einhergehende Verzicht auf zurechenbare Urheberrechte ist allerdings nicht immer und für alle leicht zu verkraften. Was wir gewinnen, wenn wir auf diesem Wege Interventionen nicht mehr »machen«, sondern selbst durch unser Sein zu Interventionen werden, ist allerdings jenes Quäntchen heiterer Gelassenheit, die man in diesem unmöglichen Beruf dringend braucht.

Literatur:

BAECKER, D. (2002) Organisation und Management. Frankfurt/M.

BEISSER, A. (1970) The paradoxical theory of change; in: Fagan, J./Shepherd, I.: Gestalttherapy Now. New York NY; dt.: Die paradoxe Theorie der Veränderung. Würzburg 1995

FUCHS, P. (1999) Intervention und Erfahrung. Frankfurt/M.

GOODMAN, P. (1989) Natur heilt. Psychologische Essays. Köln

KOLBECK, C. (2001) Zukunftsperspektiven des Beratungsmarktes. Wiesbaden

LÜCK, H.E. (1996) Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Weinheim

LUHMANN, N. (1995) Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt/M.

NEVIS, E.C. (1988) Organisationsberatung. 3. Aufl. Köln 1998

RANK, O. (1932) Art and Artist. New York NY; Erstveröffentl. d. dt. Urmanuskriptes: Kunst und Künstler. Gießen 2000

SCHEIN, E.H. (2000) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln

STEVENS, J.O. (1977) Die Kunst der Wahrnehmung. München

WILLKE, H. (1999) Systemtheorie Band II. Interventionstheorie. Stuttgart